

مركـز البحـوث

الجــودة
مدخل المشاريع المتتالية

دليل عملى للأفراد والفرق والتنظيمات

تأليف

ريشارد كابر

ترجمة

د . على الهاشمى بن النوى رداوى

راجع الترجمة

د . جميل عبدالله منصور الجشى

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

الجودة
مدخل المشاريع المتتالية

دليل عملى للأفراد
والفرق والتنظيمات

تأليف

ريشارد كابر

ترجمة

د . على الهاشمى بن النوى رداوى

راجع الترجمة

د . جميل عبدالله منصور الجشى

١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م

بطاقة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة ، ١٤٢٠هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الجودة – مدخل المشاريع المتتالية : دليل عملى للأفراد والفرق والتنظيمات
تأليف ريشارد كابر / ترجمة على الهاشمى بن النوى رداوى – الرياض .

٤١٤ ص ؛ ١٦,٥ سم X ٢٣,٥ سم

ردمك : ٣ – ٠٧٣ – ١٤ – ٩٩٦٠

١ – إدارة المشروعات أ – رداوى على الهاشمى بن النوى (مترجم) .

ب – العنوان

ديوى : ٦٥٨,٤٠٤ ٢٠/١٨٥٩

رقم الإيداع : ٢٠/١٨٥٩
ردمك : ٣-٠٧٣-١٤-٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب :

A PROJECT-BY-PROJECT APPROACH TO QUALITY

A PRACTICAL HANDBOOK FOR INDIVIDUALS, TEAMS AND ORGANIZATIONS

Richard Capper

Gower

"التغيير مطلوب وهو يرتبط بعملية ما ، تمامًا كما يرتبط التصنيع أو زراعة القمح بعملية محددة . المشكلة كيف يكون هذا التغيير . "

د . و . أدواردز دامينغ

"كل التحسينات تتم مشروعًا بمشروع وليس بأية طريقة أخرى .

د . جوزيف جوران .

المحتويات

المحتويات

الموضـــوع	الصفحة

المحتويات

الموضـــوع	الصفحة

المحتويات

المحتويات

الجزء الثالث

منهجيات المشروع

المحتويات

المحتويات

المحتويات

المحتويات

المحتويات

المحتويات

قائمة الأشكال



توطئة :

تقوم الكثير من التنظيمات بتحضير مشاريع تحسين من نوع أو آخر . هذه المشاريع قد تأتى نتيجة لمبادرة أشخاص أو مجموعات ، قد تكون ضخمة أو صغيرة ، وقد يتم تحديدها من قبل المديرين أو العمال . يُمكن أيضا أن تأتى مشاريع التحسين هذه كجزء من مبادرةٍ لتحقيق الجودة ، أو قد يكون التعرف عليها تم من خلال خطة عمل التنظيم أو البيانات الخاصة برضا العملاء ، أو لكونها "فكرة جيدة" .

فى معظم الأحيان تقريبًا ، تدخل الأطراف المعنية المشروع وهى مفعمة بالحماس والاهتمام ، غير أنه من النادر أن تلقى تلك الأطراف الدعم أو الإرشاد الكافيين بخصوص الطريقة التى يحسُن اتباعها لتنفيذ المشروع . النتيجة أنهم يبدءون من الصفر ، ويهدرون أوقاتًا طويلة فى اجتماعات لا طائل من ورائها ، تحيط بهم رؤية ضبابية حول المهام اللازم تنفيذها ، ويعوزهم اليقين بخصوص الخطوة التالية الواجب اتخاذها . وهذا ليس مرجعه نقصًا فى قدراتهم ، ولكن سببه ببساطة أنهم ليسوا مسلحين كما ينبغى لتنفيذ هذه المسئوليات . وهم ، عادة ، لا يحصلون على التدريب اللازم ، كما أن معظم الكتب المتعلقة بالجودة تُغْرِق فى النظريات وليست ذات علاقة بالتطبيقات العملية . وعلى النقيض من ذلك الكتب المتعلقة بإدارة المشاريع ، فعادة ما يغلب عليها الطابع الفنى ، علاوة على أنها لا تقدِّم خطوطًا توجيهية أو أفضل الممارسات المتعلقة بإدارة المشاريع . وهكذا ، فإنه ليس ثمَّة طريقة ذات هيكلية واضحة للتعامل مع المشروع ، كما أنه قلّما يتم استخدام أدوات الجودة وتقنياتها ، أضف إلى ذلك أن المجموعة لا تنجح فى التصرف كفريق . ومن هنا ، فإن البعض من هذه الفرق ينتهى دون تحقيق نتائج ، أما البعض الآخر ، فإنه يجر أذياله لفترات طويلة إلى أن يتلاشى ، حتى المجموعات التى تتوصل إلى نتيجة ، فإنها لا تحقق أفضل النتائج ، حيث إنه كثيرًا ما تكون مقترحاتها سيئة والبيانات وخطط التنفيذ غير مناسبة .

يتناول هذا الكتاب هذه الموضوعات بالشرح ويقدِّم خطوطًا توجيهية انطلاقًا من أفضل الممارسات المتعلقة بطرق تحضير مشاريع التحسين وإدارتها . إن الأفكار التى

تمثّل منطلقًا لهذا الكتاب متجذّرة فى إدارة الجودة . وعلى الرغم من أنه تمّ تأليف الكثير من الكتب من وجهة نظر إيديولوجية وفلسفية ، غير أن هذا الكتاب يتُوق إلى أن يكون مرشدًا عمليًا يوضح "كيف" يتم العمل . إنه ليس قراءة لكتاب حول إدارة مثلى للمشاريع فقط . لأنه بإمكانك استخدامه لإحداث تغييرات عميقة وخلق تحوُّل فى عملك وعمل فريقك وعمل التنظيم الذى تنتمى إليه .

المنهج :

ينقسم هذا الكتاب إلى خمسة أجزاء . الجزء الأول منه عنوانه : «**طريقة المشاريع المتتالية**» . يقدم هذا الجزء إلى القارئ الفكر الكامن وراء هذه الطريقة ، وسبب الحاجة إليها وأصولها فى فكر إدارة الجودة . لقد كانت هناك عبر السنين العديد من المشاريع الرامية إلى تحسين الجودة ، وسيجد القارئ فصلاً يتعلق بفشل هذه المشاريع عند التعامل معها بطريقة تقليدية . إضافة إلى ذلك ، ينظر هذا الجزء فى الأدوار المختلفة التى يقوم بها الأشخاص المرتبطون بالمشروع: راعى المشروع ، وقائد المشروع ، وأعضاء الفريق ، ومستشار الجودة .

و يرد الجزء الثانى تحت عنوان : «**إدارة الإستراتيجية**» حيث تكون هناك وقفة تأمل ينظر من خلالها إلى مسائل إستراتيجية مثل : أهداف المنظمة ؛ وتفهُّم العملاء ، وتحديد إستراتيجيات التحسين . بعد ذلك ، ينظر هذا الجزء فى كيفية تحويل النوايا الطيبة إلى تحركاتٍ عمليةٍ باستخدام المشاريع ، ويعالج هذا الجزء كيفية التعرف على مشاريع التحسين وتحضيرها وتنسيقها ودعمها وتنفيذها بطريقة متكاملة .

أما عنوان الجزء الثالث فهو : «**منهجيات المشاريع**» ويركز هذا الجزء على كيفية إدارة المشاريع إدارة ناجعة وفعالة ، ويقدم مجموعة من الطرق التى تتماشى مع الطبيعة الخاصة بكل مسألة ، وقد تم شرح هذه الطرق فى شكل دليل مفصل يوضح خطوات العمل . كما يتضمَّن هذا الجزء تفاصيل حول كيفية التنفيذ التجريبى للتغييرات ومراجعتها ووضعها موضع التنفيذ وتفاصيل أخرى بشأن جمع البيانات واستخدامها .

أما الجزء الرابع فعنوانه : «**الأدوات والتقنيات**» وفيه يجمع الأدوات والتقنيات التى ستكون فى خدمتك عند الحاجة . ونورد هنا أدوات تخدم التخطيط والتحليل واتخاذ القرار وعرض البيانات ، كما نستعرض تقنيات العمل الجماعى وفرق المشاريع وذلك من منطلق الحرص على استفادتك من المعنيين بالأمر استفادة قصوى . ما نورده هنا ليس قائمة تحوى كل الأدوات التى بلغت مسامعنا ، بل تلك الأدوات التى استخدمناها وأثبتت جدواها .

أما الجزء الخامس فعنوانه : «**المزيد عن مستشارى الجودة**» ويغطى الدورَ الذى يلعبه مستشارو الجودة بالتفصيل ، على أن القارئ سيجد إشارات عديدة إلى هذا الدور فى ثنايا الكتاب . لقد ثبت لدى المنظمات التى تبنَّتْ هذه الطريقة أن تدريب واستخدام مستشارى الجودة يشكل مرحلة أساسية وعنصراً حيوياً .

فصول "التطبيقات" :

يجد القارئ فى نهاية كل جزء فصلاً متعلقًا بالتطبيق . وفى الوقت الذى تزودك الفصول الأخرى بمعلومات حول طرق التنفيذ ، فإن فصول التطبيقات تسْرد بعض الحكايات حول ما قام به أشخاص حقيقيون .

أجزاء الكتاب الخمسة كمنظومة :

ليست فلسفة الجودة وتخطيط الأعمال موضوع هذا الكتاب . إنه فعلاً دليل تطبيقى فى مسائل التنفيذ على المستويين الإستراتيجى والتكتيكى . ويفترض هذا الدليل أن منظمتك واعية بشكل عام بالاتجاه التى تريد أن تسلكه . لذا ، يتعلق الجزءان الأول والثانى بالإستراتيجية وإدارتها . أما الجزءان الثالث والرابع ، فيوفِّران تكتيكات لتنفيذ الإستراتيجيات التى وضعتَها ، و سوف يكون القارئ قادراً على استيعاب الربط بين تعريف المشروع وتحضيره فى الجزأين الأول والثانى مروراً بتنفيذه فى الجزء الثالث ، و الأدوات والتقنيات التى يمكنك الاستعانة بها لهذا الغرض فى الجزء الرابع . وسيكون قادراً على الوقوف على أمثلة من ذلك فى فصول التطبيقات .

ليس من الضرورى أن تكون لدى المنظمة التى تنتمى إليها مبادرة جودة حتى تكون قادراً على الاستفادة من هذا الكتاب . طبيعى أن عملك سوف يكون أسهل وأيسر إذا كان لمنظمتك مثل تلك المبادرة ، ومع ذلك ، فإنك كشخص تستطيع استخدام هذه الأفكار حتى تضفى فعالية كبرى على الكيفية التى تؤدى بها عملك . حظاً سعيداً . فضلاً أبلغنى بمدى استفادتك من هذا الكتاب .

إهداء شكر

أتوجه بخالص الشكر إلى كل من أسهم فى هذا الكتاب ، إما بالمشاركة فيه ، أو بمراجعة مسوّداته أو عن طريق مُساعَدتى على التفكير فيه وهم :

أندى برت ، فيل بنت ، بات برن ، سيلفيا كوتن ، كارول كروفورد/ أودرى ديفدسون ، تونى فينيغن ، كيث هاندي ، أندروك . هاردي ، اندريا هيغين بوتم ، ماغى مامان ، جين مايسن ، سو أورمرود ، ديف باور ، ستيف روبنسون ، كارو ساتشوال ، سبايدر ، بيتر ستراكن ، راى تاسكر ، جانات تايلر ، وبيل وين .

ريشارد كابر

كيف تستخدم هذا الكتاب

نقطة البداية :

ليس لزامًا عليك أن تقرأ الكتاب كلَّه قبل أن تشرع فى استخدامه . إنه فعلاً ليس من نوع هذه الكتب التى تُقرأ من الغلاف إلى الغلاف فى جلسة واحدة ؛ لأنه دليل عملى . إليك بعض المقترحات للاستفادة منه :

- بداية ، قم بتصفُّحه . تعرَّفْ على بنية الأجزاء الخمسة ، وألق نظرة على العناوين الثانوية الواردة فى كل فصل .

- إذا كنت تُدير تنظيمًا أو إدارة وأردت أن تتوخَّى نوعًا من النظام فى المشاريع وفى طريقة تكليفك أفرادًا أو فرقًا بمهام ما ، عليك بالرجوع إلى الجزء الثانى .

- إذا كنت مسئولاً عن مشروع محدد سواء كنت تقوم به بمفردك أو كنت تقوم بقيادة فريق ، اقرأ الجزء الثالث لتَتَبيَّنَ المنهجية التى قد تطبِّقها .

- إذا كنت ترغب فى تجريب أدوات وتقنيات جديدة فى عملك اليومى أو فى أى نوع من الاجتماعات ، طالع الجزء الرابع لعلك تجد ما يشد انتباهك .

- أما إذا كنت تنتمى إلى فئة الأشخاص الذين يودون الاطلاع على أمثلة من صميم الحياة الواقعية والمتعلقة بالطرق التى طبقها الآخرون ، بادر بقراءة فصول التطبيقات الواردة فى نهاية كل جزء ، فربما ألهمتك بعض الأفكار .

- إذا كنت تشارك فى العديد من الاجتماعات ورأيت أنها تفتقر إلى النتائج أو أن طابع الرّتابة يغلُب عليها ، انظر فى فصول (الجزء الرابع) .

- أما إذا كنت قد ضقت ذرعًا بالدخول فى مشاريع لا طائل من ورائها ، وإذا كان مجرد التفكير فى مشاريع أخرى يبعث فيك الرعب ، عليك بالاطِّلاع على الفصلين الثانى والثالث من الجزء الأول .

- إذا كنت ترتاح لقراءة الكتب من ألفها إلى يائها ، فإننى أعتقد أنك ستجد قراءة الأجزاء (١، ٢ ،٥) غير مضنية . أما الجزءان (٣ و ٤) ، فإنهما قد وردا فى شكل إرشادات متتالية ، وقد تعترضك بعض الصعوبات فيهما - الحقيقة أن القصد ليس قراءتهما بل وضعهما موضع التنفيذ .

محاذير حول استخدام هذا الكتاب :

لا تكتف بقراءة هذا الكتاب . عليك بتجربة الأفكار التى يحملها ، مهما بدت ضئيلة .

الإحالة :

استخدم الإحالات للتنقل بين مختلف الأجزاء . يتمثل موضع فشل الكثير من الكتب أو التدريب فى توفير أدوات بمعزل عن بعضها البعض ، إلا أنك تحتاج إلى معرفة الكيفية التى تتآلف بها هذه الأدوات وكيفية استخدامها كمجموعة متجانسة عوضًا عن استخدامها هنا وهناك . وعليه ، فإن الإحالات سوف تخدمك فى هذا المضمار ، وسوف تلاقى على سبيل المثال إحالات إلى العديد من الأدوات والتقنيات فى كل واحدة من منهجيات المشروع الواردة فى الجزء الثالث . فإذا صادفت إحداها ، فإنك سوف تكون محتاجًا إلى الرجوع إلى أداة أو تقنية محددة فى الجزء الرابع .

الجزء الأول

طريقة المشاريع المتتالية



الفصل الأول
أهمية طريقة المشاريع المتتالية

طريقة المشاريع المتتالية : ما هى ، لماذا ، وكيف ؟ :
ما هى طريقة المشاريع المتتالية ؟ :

تطبق طريقة المشاريع المتتالية على **مستويين** : إستراتيجى وتكتيكى . على المستوى الإستراتيجى ، تعتبر هذه الطريقة أسلوباً لوضع خطة تحسين محكمة ومدعومة بالموارد المناسبة ، كما يمكن استخدام هذه الطريقة لإعادة توجيه مبادرات قائمة ، أو إدارة مبادرات جديدة ، أو تنفيذ خطة عمل ، أو تحقيق أهداف عمل محددة ، أو تنظيم العمليات اليومية لمؤسسة أو إدارة ما . وفى أقصى قوتها ، فإن طريقة المشاريع المتتالية قادرة على تأدية كل ما ورد أعلاه ، وتأكيد انضواء كل الأنشطة تحت نفس المظلة .

أما على المستوى التكتيكى ، فإن طريقة المشاريع المتتالية تُعتبر وسيلة لإدارة المشاريع الفردية بأكثر الطرق فعالية . فهى تحرص على أن يكون لهذه المشاريع مهام واضحة ، وأن تضم الأشخاص المناسبين ، وتتبع منهجية واضحة المعالم وتستخدم الأدوات والتقنيات المناسبة .

طريقة المشاريع المتتالية ، لماذا؟ :

لقد أضحى من المُسَلَّم به أن الضرر الناتج عن (الإجهاد المتكرِّر) [1] أحد المشاكل القائمة فى مكان العمل ، فقد يشكو الأفراد الذين يؤدُّون نفس العمل اليدوى من بعض المشاكل البدنية نتيجة لذلك الإجهاد ، غير أن القضية التى لم يتمَّ الاعتراف بها بوضوح هى معضلة (المبادرات المتكرِّرة) التى تعانى منها العديد من المنظمات فى صمت . هناك رغبة فى التغيير والتحسين ، بيد أن هناك نقصاً فى الثبات على الهدف .

---

١ - Repetitive strain injury (RSI)

فقد حاولت المنظمات التعامل مع مجموعة من الطرق مثل : (رعاية العميل) [1] و (الإدارة بالأهداف)[2] و (الأجر حسب الأداء) [3] و (مقياس بى- س ٥٧٥٠) [4] و (مقياس أيزو ١ / ٩٠٠٠) [5] و (إدارة الجودة الكلية) [6] و (علامة الميثاق) [7] و (إعادة هندسة العملية التجارية) [8] و (القدرات والكفاءات المهنية الوطنية) [9] و (الاستثمار فى الإنسان) [10] و (المنظمة المتعلمة) [11] ، إلى غير ذلك . وكثيراً ما يتطلب مثل هذا العمل ، فى التنظيمات الكبيرة ملايين الجنيهات وتدريباً لا نهاية له . كما إنه غالباً ما يتم إنشاء فرق مشاريع أو مجموعات عمل بأهداف متنوعة . تبدأ هذه المشاريع وسط ضجة كبرى ، ولكنها تَبوء فى النهاية بالفشل الذريع ، والسبب فى ذلك يعود إلى أن هذه المبادرات لا تفلح فى الربط بين النية الإستراتيجية والتطبيق العملى .

ولكل من هذه المبادرات أهداف متشابهة إن لم تكن متطابقة ، هى :

- تحسين مستوى رضا العميل .
- تقليل التكاليف ومن ثم زيادة الربحية .
- تحسين طرق أداء العمل .
- طاقة عاملة أكثر رضا وأرفع مهارة .

---

١ - Customer care
٢ - Management by Objectives
٣ - Performance-related pay
٤ - BS5750
٥ - ISO9000/1
٦ - Total Quality Management
٧ - Charter Mark
٨ - Business Process Reengineering
٩ - National Vocational Qualifications and Competencies
١٠- الترجمة الحرفية لـ Investors in People هى مستثمرون فى الشعب .
١١- The Learning Organization

هناك كذلك مجموعة أخرى من المبادرات الجيدة ، غير أن المنظمات لا تُطلقها وسط هالة إعلامية كبرى تتخللها هدايا لكل العمال . تتمثل هذه المبادرات فى خفض التكلفة وإعادة الهيكلة والتحجيم (المعروف الآن بتصحيح الحجم) والإدارة عن طريق التخويف . ماذا عسانا أن نكتب على الهدية عند إطلاق إحدى هذه المبادرات ؟ الحقيقة إنه نادراً ما تُفضى مثل هذه المبادرات إلى طاقة عاملة أكثر سعادة وأعلى مهارة . أحيانًا يُصرَّح بأن سبب الدخول فى هذه المبادرات هو السعى وراء رضا العميل أو تحسين طرق أداء العمل . تشكل هذه الأساليب الإدارية فى الكثير من الأحيان المرجع الأخير عندما تمرُّ المنظمات بأوقات عصيبة : "علينا بشحذ المنظمة وتخفيض التكاليف حتى نحافظ على وضعنا التنافسى" . أغلبية المديرين يحذقون هذه الأساليب ويساعدهم فى ذلك على وجه الخصوص أن عملية إعادة الهيكلة على وجه الخصوص تولِّد انطباعًا وهميًا بالتحسُّن ، إلا أنه ليس من المعتاد أن يكون هناك تحسن فعلى لدى الموظفين المباشرين أو العملاء نتيجة لمثل هذه المبادرات .

غالبًا ما تأخذ عمليات خطط العمل مجراها بموازاة هذين النمطين من المبادرات ، ولكن بمعزل عنهما . وتمتلك كل المنظمات التى لها بعض المصداقية - مهما كانت درجة تلك المصداقية - خطة عمل ، وتحرص المنظمات شديد الحرص على تحديث هذه الخطط مرة كل سنة . ولكن ، مرة أخرى ، هناك عادة فشل فى الربط بين النية والتنفيذ . وتُطورِّ المنظمات التى حقَّقت مستوى رفيعًا من التقدم مؤشرات أداء يتم عرضها أثناء الاجتماعات التى تعقدها الإدارة مرة كل شهر ، ترى ما هى ردة الفعل تجاه هذه المعلومات ؟ وهل يمكنك إبراز هذه المؤشرات بالألوان فى اجتماع الشهر القادم ؟"

ما هو السبب فى هذا ؟ هناك مجموعة من المشاكل وهى :

١ - إن مديرى الإنتاج وبخاصة أولئك القريبون من العمليات الإنتاجية أو الوظائف التشغيلية ينظرون إلى هذه المبادرات على أنها عمل إضافى لا صلة له بالعمل الحقيقى .

٢ - يتم تثبيت المبادرات الجديدة عوضًا عن دمجها فى الطريقة التى تُدار بها المنظمة .

٣ – ليس هناك أى تنسيق بين الفعاليات . فالمبادرات الجديدة وبرامج الأعمال وتحديد الأهداف الشخصية وحل المشاكل التشغيلية ومجموعة أخرى من الأنشطة كلها تدور بمعزل عن بعضها البعض .

٤ – حتى فى حالة تبنى مشاريع محددة ، فإن هذه المشاريع لا تلقى ما يكفى من الدعم والتوجيه . علاوة على ذلك ، فإن معرفة الأطراف المعنية بالأدوات والتقنيات اللازمة لتحقيق نتائج طيبة عادة ما تكون معرفة محدودة .

كيف تساعد طريقة المشاريع المتتالية ؟

تُعتبر طريقة المشاريع المتتالية فى أبسط استخداماتها طريقة لإحكام الربط بين البعض من هذه المسائل . فهى تقدم منهجية منظَّمة تهدف إلى التغيير والتحسين وتندرج تحتها مجموعة من العناصر الجوهرية :

١ – مسح شامل لكل الأنشطة الراهنة وتقويم لوضعها – والتى تحت التنفيذ (إذا كان الأمر كذلك ، فما هى مرحلة الإنجاز؟) ، متوقفة (إن كان الأمر كذلك ، فما السبب؟) ، لم يتم الشروع فيها (إن كان الأمر كذلك ، فما السبب ؟)

٢ – وضع قائمة بكل الأهداف الأخرى التى يُتأمل بلوغها . يمكن استخلاص هذه القائمة من مصادر عديدة مثل : خطط الأعمال وبيانات رضا العملاء .

٣ – وضع كل هذه الأنشطة على سلم أولويات ـــ أى منها مهمٌ حقًا؟

٤ – طرح مشاريع واضحة المعالم لبلوغ تلك الأهداف الواردة على رأس القائمة . وينبغى فهم النقاط التالية بالنسبة لكل مشروع فهمًا تامًا :

– السبب الداعى للشروع فى العمل .

– المهمة .

– الطريقة المأخوذ بها (المنهجية) .

- من هو المسئول ؟

- من هم المعنيون ؟

- ما هى الموارد المستخدمة ؟

٥ - الحصول على الدعم والتوجيه من المديرين الكبار والمراقبة المنتظمة ورفع التقارير إلى فريق الإدارة العليا .

وتعتبر هذه النتيجة تَوْليفة صلبة من الأعمال الإستراتيجية والتكتيكية ، فكبار المديرين يضعون المشاريع وينسقون بينها ويدعمونها ، ويتم بعد ذلك تنفيذها بصورة فعالة وناجعة .

المشاريع المتتالية فى كل مكان :

ما معنى "مشروع"؟

بما أننا بصدد الحديث عن استخدام المشاريع كوسيلة لإحداث التغيير فى التنظيمات ، فقد يكون من المفيد أن نتأمل فى الشكل الذى يمكن أن يتّخذه المشروع . التعريف الذى سيُسْتخدم فى هذا الكتاب لكلمة "مشروع" هو الآتى :

المشروع : هو أى نشاط لا يكون ضمن العمليات الروتينية للمنظمة .

تأخذ المشاريع شتى الأشكال والأحجام ، ويأتى فى الطليعة على سبيل المثال مشروع نفق القنال (الإنجليزى) . أما على الطرف الآخر ، فيمكن أن يكون مشروعًا يُكلَّف به طالب يبحث عن تجربة عملية مثل إعادة تنظيم نظام الملفات . وللمشاريع أهداف مختلفة كتحسين عملية ما ، أو تقديم خدمة جديدة ، أو تقديم منتج جديد أو حل مشكلة ، إلى آخره . ويمكن أن يتولى المشاريع بضعة أفراد أو فرق عمل .

العديد من المديرين قد لا يطلقون صفة المشروع على العمل الذى يقومون به ، فإذا ما سألتهم عن الطريقة التى يتبعونها فى إنجاز عمل ما ، فإنهم يكتفون بقولهم: "إنى أتولى القيام به وهذا كل ما فى الأمر" . ولو سألتهم عن الكيفية التى تم بموجبها اختيار تلك المهمّة المحددة ، فأنهم قد ينظرون نظرة يشوبها الارتياب أو يقولون : "ذلك

أحد الأهداف التى أسعى إليها" . وفى واقع الأمر إن الجزء الأكبر من العمل الذى ينفذه المديرون يمكن تقسيمه إلى وحدات منفصلة يمكن تسميتها مشروعًا ، ويمكن أن تستفيد من الانضباط والتنظيم الذى عادة ما يميز سائر المشاريع .

لقد دأبنا على أن يكون ما يسمى بإدارة المشاريع جزءًا من اختصاص مديرى المشاريع المهنيين . وعلى الأرجح ، فإن إدارة المشاريع غالبًا ما تقترن بمشاريع الهندسة المدنية ذات الحجم الكبير . إن غالبية المديرين قد تعرفوا إلى شىء من مفاهيم وتقنيات إدارة المشاريع ، كما أن لهؤلاء المديرين بعض المعرفة بما يسمى "أدوات الجودة" . بيد أن ما ينقص فى الكثير من الأحيان هو التصور الشامل ، وكيف تتكامل هذه الأدوات والتقنيات مع بعضها البعض لتكوّن منهجية متناسقة . تعتبر طريقة المشاريع المتتالية تضافراً قويًا بين أفكار إدارة الجودة وأدواتها وتقنياتها مع البعض من القواعد الثابتة لإدارة المشاريع .

المشاريع والتغيير :

قد تكون بلغتْ مسامعك عبارة "مبادرة التغيير" التى أصبحت شعارًا متداولاً فى أوساط المنظمات ، فأنت قد تسمع الكثير من الحديث المنمق ولكنك لا ترى من التغيير إلا شيئًا طفيفًا . إن التغيير لا يمكن أن يكون إلا نتيجة لتحول فى ممارسات العمل . وعلى العموم ، فإنه فى حالة عدم حدوث تغيير ، فإن المنظمة تبقى على حالها تساعدها فى ذلك عوامل خارجية . فالعمليات الروتينية التى تؤديها المنظمة يتم تنفيذها بنفس الطريقة ، والمشاريع وحدها هى الوسيلة التى يتولد عنها التغيير فى المنظمات . فالمشاريع تغير العمليات الروتينية عبر تغيير الطريقة التى تنفَّذ بها مراحل العمل الراهنة ، وتقديم خدمات أو منتجات أو عمليات جديدة وكذلك عن طريق إزالة المشاكل .

أين يمكن تطبيق طريقة المشاريع المتتالية ؟

مستوى المنظمة :

تعتبر هذه الطريقة فى أوج فعاليتها ، على مستوى التنظيم ، عندما تُستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة ، فالطرق والأدوات متأصلة فى فلسفة إدارة الجودة ، وإذا كنت الآن مشغولاً بمبادرة جودة ، أو كنت تنوى الدخول فى واحدة ، فإن هذه الطريقة تعتبر

أسلوبًا متميزًا للانتقال من المثاليات إلى الأفعال العملية . وإذا كنت لا تفكر فى مبادرة جودة ، فمن المحتمل أن لديك خطة عمل ما وستمكنك منهجية مجموعة القيادة من تقسيم خطة العمل إلى أجزائها المكوّنة منها ، ومن ثم إلى تحديد مشاريع لوضع كل من هذه الأجزاء موضع التنفيذ . أما إذا لم تكن لديك مبادرة جودة أو خطة عمل ، فهذا لا يعنى بالضرورة الخسران ؛ لأنه يمكنك أن تستخدم منهجية مجموعة القيادة للسيطرة على مجريات الأمور فى المنظمة ، وأن تنطلق من تلك النقطة . المهم أن تبدأ حيث أنت لا من حيث تتمنى أن تكون .

مستوى الإدارة :

إذا كنت مسئولاً عن إدارة ما ، فيمكنك استخدام منهجية مجموعة القيادة لوضع قائمة بأنشطة المشروع الواقع تحت إشرافك وتحديد أولويات تلك الأنشطة ومراقبتها . وهذا يشمل أخذ عناصر من خطة العمل التى أنيطت بالإدارة ثم صياغتها فى شكل أهداف فردية أو جماعية ، ويمكنك بعد ذلك إدارة هذه العناصر ، باعتبارها سلسلة من المشاريع ، بواسطة الاجتماعات الإدارية المنتظمة ، وكذلك عبر مراجعات الأداء . إن منهجيات المشروع (الجزء الثالث) وأدواته وتقنياته (الجزء الرابع) ستساعد إدارتك على شحذ فعالية مشاريعها .

المستوى الشخصى :

حتى ولو كنت صوتا وحيداً فى المنظمة التى تنتمى إليها ، فبإمكانك استخدام منهجيات المشروع وأدواته وتقنياته حتى ترفع بصفة جذرية من كفاية المشاريع وكفاية العمل اليومى الذى تشرف عليه . فمتى شرعت فى العمل بهذه الكيفية الفعالة والمؤثرة ، فإن الناس من حولك سيلاحظون ذلك وسيشرعون فى التساؤل عما يجعل عملك مختلفًا ، ثم إنهم سيعبرون عن رغبتهم فى أن يكونوا جزءًا من ذلك العمل .

المبادئ المؤسسة لطريقة المشاريع المتتالية :

على الرغم من أننا نتوق إلى أن يكون هذا الكتاب كتابًا عمليًا ، إلا أنه من المهم للمستخدمين أن يعوا مصادر الأفكار الواردة فيه وبصفة خاصة بعض المبادئ التى

سيشربون من معينها إن هم اقتنعوا بهذه الأفكار . كنت قد ذكرت أن جذور هذه المبادئ تضرب بعمق فى فكر إدارة الجودة ، وسيلاحظ القارئ أن أغلبها يندرج فى سياق الأمور البديهية ، لكن ثمّة مبادئ أخرى قد تتطلّب منك أن تغير البعض من آرائك وأسلوبك والممارسات الإدارية التى تجْنح إليها . (للمزيد حول ذلك ، انظر القراءات الإضافية المُوصى بها فى نهاية الكتاب) .

"التغيير مطلوب وهو يرتبط بعملية ما ، تمامًا كما يرتبط التصنيع أو زراعة القمح بعملية محددة . المشكلة كيف يكون هذا التغيير ؟"

وردت هذه المقولة على لسان الدكتور و . أدواردز دامينغ [١] الذى يُعدُّ مرجعًا فى حقل الجودة ومصدر إلهام كبير بالنسبة لى . هذه المقولة تلخص بجدارة حقيقة أن التغيير فى المنظمات لا يأتى نتيجة للنوايا الطيبة أو نتيجة التمنّى بحصوله . هناك حاجة لعملية التغيير ، وطريقة المشاريع المتتالية تجعل ذلك فى المتناول .

«كل التحسينات تتم مشروعًا بمشروع وليس بأية طريقة أخرى» .

جاءت هذه المقولة على لسان الدكتور جوزيف دوران [٢] ، فقد عرّف الدكتور دوران المشروع بأنه مشكلة تترقب حلاً ، وهذا تعريف أضيق من التعريف الذى نستخدمه فى هذا الكتاب ، إلا أن هذه المقولة تعطينا مؤشراً عن الشكل الذى يمكن أن تتخذه عملية التغيير . فالنية تتم ترجمتها إلى تغيير عبر سلسلة من المشاريع وليس عبر أية طريقة أخرى .

"العمال يعملون داخل النظام ، وتتمثل مهمة المدير فى السعى إلى تفعيل النظام وتحسينه بمساعدتهم ."

وبهذه المقولة نكون قد أتينا على آخر مقولة لدينا فى هذا المضمار ، وصاحب هذه المقولة الثالثة هو المفكر البارز فى ميدان الجودة وهو ماريون تريبوس [٣] . يقترح تريبوس مبدأ يمكن بواسطته تفعيل المشاريع ، ويتمثل دور المدير فى تحديد المشاريع

١ - Dr. W. Edwards Deming
٢ - Dr. Joseph Duran
٣ - Myron Tribus

والتحضير لها ودعمها ، والمشاريع بدورها تتطلب تدخل قوة العمل لأنها تضم الأفراد الذين يعرفون أكثر من غيرهم الطريقة التى تُنجز بها الأمور فى المنظمة ، وهذا هو أهم عنصر فى طريقة المشاريع المتتالية والذى ينص على أنه : يجب إشراك الأشخاص الذين يؤدون العمل بشكل مباشر .

تَفهّم الطرق القديمة والجديدة فى النظر إلى التنظيم :

الطريقة التقليدية للنظر إلى التنظيم تتم عبر التحصينات الإدارية التى تكوّن فى هيكلها رسمًا هرميًا ، أما طريقة المشاريع المتتالية ، فهى تقر بمجموعة من الحقائق حول الوسيلة التى يتم بها إنجاز العمل . وهذه هى الوسيلة الجديدة للنظر إلى التنظيم :

- ليس للعميل مكان فى التنظيم الهرمى . ففى الكثير من المنظمات ، تحدث الاتصالات بالعملاء على المستويات الدنيا .

- يتم أداء أهم العمليات فى أى تنظيم عبر إدارات عدة ، وهذا بالتالى يستوجب التعاون ؛ ونتيجة لذلك ، فإنك - عادة - لا ترى مديراً فى منصب كبير يمكن اعتباره المسئول الوحيد عن عملية ما . فالعملية عادة ما تكون من اختصاص عدد من المديرين .

تساعد طريقة المشاريع المتتالية فى تناول هاتين المسألتين على النحو التالى :

- تكوين فرق مشاريع من مختلف الإدارات تجمع الأفراد الذين يؤدون العمل فعليًا ، بغض النظر عن رتبهم وأقدميتهم ومناصبهم أو إداراتهم ، فالمهمة الأساسية لهؤلاء جمع البيانات المتعلقة بالعميل .

- لكل مشروع راعٍ يختار من فريق الإدارة العليا ، ويعمل هذا الراعى مع الإدارات المختلفة بالتعاون مع كبار المديرين الآخرين .

لا تتردد عن التوجيه :

تقضى العديد من المنظمات الكثير من الوقت فى الحديث عن تخويل السلطة أو تفويض الصلاحيات بدون فهم لماهية ذلك التخويل وكيفية تحقيقه ، بيد أن كلمة "تفويض" ليس لها مكان فى هذا الكتاب ؛ لأنك لن تكون فى حاجة إليها . فإذا كانت

لديك طريقة سليمة لتحسين المنظمة وإدارتها بحيث يكون للعمال الدور الفعال فيها ، فإننا سوف نكون فى غنى عن السطحيات .

الحقيقة أن العكس هو الصحيح ، فكل الأشخاص الذين عملت معهم تقريبًا لم يبدوا رغبة فى الصلاحيات بل كانوا يأملون فى الحصول على التوجيه . إن مهمة كبار المديرين هى إدارة زمام الأمور ، وهم لا يقومون بذلك عبر العمل المباشر إلا فى الأعمال المتعلقة بالمشاريع الإستراتيجية ذات الأهمية القصوى ، أما المشاريع الأخرى ، فيكتفون بزعامتهم لها . فالرعاية أو الزعامة لا تعنى التدخل ولكنها تعنى توفير التوجيه والإرشاد والدعم .

تذكر القاعدة (٨٥ – ١٥)

ما هى القاعدة (٨٥–١٥) ؟ يمكن إعادة صياغتها كما يلى : لا تكتف بالتركيز على الناس ، بل افهم العمليات التى يتم بواسطتها إنجاز العمل . العديد من مبادرات التحسين ترتكز على الحوافز – ابذل المزيد من الجهد ، اعمل بذكاء أكثر ، وكن لطيفًا مع العملاء – وهذه المبادرات تفترض أن العمال ينجزون مهامهم على الوجه الأكمل ، بالتالى فإن كل شىء سيكون على ما يرام ، وإن الأجر المرتبط بالأداء دليل على ذلك – أتقن عملك وستجازى عليه . لكن هذه الطريقة تُسقط من حساباتها حقيقتين هامتين :

أولهما : إن هناك القليل الذى يخضع لسيطرة العمال بنسبة (١٠٠٪) . لقد أظهرت دراسة شاملة أنجزها الدكتور جوران أن الرقم الحقيقى لمقدار ما يقع تحت سيطرة العمال لا يتجاوز (١٥٪) . وبعبارة أخرى ، فإن (٨٥٪) تقع خارج سيطرة العمال .

ثانيهما : تمر أكثر العمليات أهمية عبر مجموعة من الإدارات وعليه ، فإنها تدخل فى مجال اختصاص بضعة أفراد إن لم نقل العديد منهم . فإذا كنا نرغب فى تسجيل التحسن الجوهرى ، فإنه يجب أن لا نكتفى بتحفيز الأفراد الذين لن يسدوا شكرهم على أية حال . إنه من الأفضل بكثير أن يتم تحليل كامل لسلسلة الأحداث ، والمقصود بذلك العملية وكل ما له تأثير عليها .

يمكن لمبادرات رعاية العميل أن تقع كذلك فى هذا الفخ . فى بداية الثمانينيات ، كنت أعمل فى مكتب التذاكر بمحطة نوتينجهام ، واشتركت كمدرب غير متفرغ فى مبادرة لرعاية العملاء . كانت المهارات رائعة بيد إنه كانت ثمة حاجة إلى شىء ما علاوة على هذه المهارات . فى إحدى الحلقات الدراسية التى سيرتها ، كان هناك أحد عمال النظافة المسؤولين عن منصّات المحطة ، وكان عمله يتمثل فى إفراغ صناديق النفاية ، وكان عليه أن يفرغ ما فى الصناديق يدويًا قطعة قطعة ، ذات مرة خاطبنى قائلا : "إن ما سيعيننى فى عملى وجود أكياس النفاية ، وسيكون من الأسهل والأسرع إفراغ الصناديق ، وبعدها ، يُمكننى القيام بأشياء أخرى لها فائدة أكبر" . وفى الحين قمت بتبليغ طلبه إلى المدير المحلى ، وكنت كلما رأيت جون بعد تلك الحلقة بادرنى بالسؤال : "هل من تطورات؟" وظللت أطالب بالأكياس ولكنها لم تظهر . وذات يوم ، رآنى جون ولكنه لم يطرح السؤال ، فى تلك اللحظة فقط ، أدركت أن رعاية العملاء كفلسفة فى إدارة المنظمة فلسفة لا تخلو من العيوب ، فهناك حاجة إلى ما هو أكثر .

خطط – نفذ – ادرس – تحرك

(خطط – نفذ – ادرس – تحرك) هى ما يطلق عليه دائرة شيوارت ، وقد سميت بهذه التسمية تبعًا لصاحبها والتر شيوارت [١] وهو الإحصائى الأمريكى الذى ألهم أعمال دامينغ فى بداياتها ، وسوف يتابع القارئ دائرة شيوارت وهى قيد التطبيق خلال هذا الكتاب على المستويين الإستراتيجى والتكتيكى . تقول هذه الدائرة :

١ – خصص بعض الوقت للتخطيط بعناية لأى عمل أو مشروع .

٢ – نفذه . ويفضل أن يتم التنفيذ أولاً (كمشروع – تجربة) [٢] أو على نطاق محدود .

٣ – ادرس النتائج – ما هى مواطن النجاح والفشل فيه ؟ هل توصلت إلى تحقيق ما كنت قد وضعته نصب عينيك ؟

---

١ – Walter Shewhart

٢ – (المشروع – التجربة) هنا ترجمة لـ Pilot project

٤ – تحرك بناء على الاستنتاجات التى توصلت إليها ، وقد يعنى هذا اعتماد التغييرات بصفة نهائية ، أو تحوير المشروع وتنفيذه كمشروع (تجريب مرة أخرى أو التخلّى عنه برمته) .

٥ – أعد الدورة من جديد .

سوف تلاحظ أن هذا المبدأ مقحم ضمن هيكلة المنهجيات فى الأجزاء اللاحقة من هذا الكتاب .

نبذة تاريخية :

من هؤلاء الأشخاص الذين استشهدت بأقوالهم وما هى قصتهم ؟ إن وراء الجودة قصة حقيقية لا تخلو من الغرابة .

الجودة كلمة تستخدمها مختلف المنظمات للتعبير عن أمور مختلفة ؛ وعندما تصادفك كلمة "الجودة" فى هذا الدليل ، فهى تشير إلى أفكار والتر شيوارت فى الثلاثينيات من هذا القرن والتى تم تطويرها فى الصناعة الأمريكية أثناء الحرب ، ومن ثم نَقَلَها إلى اليابان مفكِّرون بارزون فى ميدان الإدارة من أمثال دامينغ وجوران فى بداية الخمسينيات . وبعد مرور ثلاثين عاماً ، عادت هذه الأفكار إلى الصناعة الغربية مرة أخرى . إن قصة الجودة هذه – شأنها شأن المنهجيات المذكورة فى بداية هذا الفصل – لها مجموعة من التقنيات الخاصة بها ، الفرق أن هذه التقنيات ترتبط ببعضها البعض ارتباطًا وثيقًا من خلال فلسفة لها جذور متأصلة . وهذه هى خلفية القصة .

الجودة ليست فكرة جديدة :

كانت الجودة على الدوام شأنًا مهمًا حتى فى الحقبة الصناعية الأولى ، فنجاح الصانع التقليدى كان وقفاً على قدرته على بيع مُنتَج مقبول ؛ إلا أن الصانع التقليدى دأب فيما مضى من الأيام على أن يكون مسئولاً عن العملية بأكملها بداية من ابتياع المواد الخام ومروراً بالإنتاج ، ثم البيع إلى العملاء . وبعد ذلك جاءت الثورة الصناعية

لتغير كل ذلك فتمّ توظيف العمال فى المصانع وكانوا مسئولين فقط عن جزء صغير جداً من العملية الكلية . وهكذا برزت وظيفة جديدة أخرى عُرفت بالإدارة . تمثلت مهمة المديرين فى أن يطلبوا من العمال أن ينجزوا عملهم وأن يمرّروه إلى غيرهم ، وقد ترعرع أسلوب الإدارة هذا مع مفكرين من أمثال فريديريك تايلور [١] الذين ركزوا على تحليل المهام وعمليات الإنتاج الكبير التى هيمنت على نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين .

ومع ذلك ، فسرعان ما ظهرت على السطح مشاكل منشأها هذا الأسلوب فى الإدارة إذ لم يكن من الممكن ضمان المصداقية والاتّساق ، فلقد كان شغل مفتشى ضبط الجودة فرز الجيد من الردىء ، ولكن السلع الفاسدة ظلت تجد طريقها إلى المستهلك .

التلفون والتعداد والمحصول التجريبى :

بدأت قصة الجودة كما نعرفها اليوم مع والتر شيوارت . ولد شيوارت سنة ١٨٩١م بمدينة كانتون من ولاية إلينووى وتلقى تعليمه فى مجال الإحصاء . وفى سنة ١٩١٨م عمل لدى شركة وسترن إلكترك [٢] ، وهى شركة تابعة لـ أى تى أند تى[٣] . عمل شيوارت بمصنع هوثورن [٤] بشكاغو فى بداية العشرينيات وانتقل بعد ذلك إلى مختبرات هاتف بل [٥] فى نيو جرسى ، حيث كان عمله يتمثل فى البحث عن سبب رداءة أجهزة الهواتف وتحسين مصداقيتها واتّساقها . ومن المفيد أن نشير إلى أنه فى هذه الفترة من القرن العشرين فإن صناعة الهاتف كانت السبب فى إحداث ثورة فى الطريقة التى تُنجز بها الأعمال ويعمل بها العالم . كان الهاتف آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا تماماً كما هو الشأن بالنسبة للحاسبات الآلية فى عالمنا اليوم .

---

١ – Frederick Taylor

٢ – Western Electric Company

٣ – شركة التلفون والبرق الأمريكية AT&T

٤ – Hawthorne Plant

٥ – Bell Telephone Laboratories

اكتشف شيوارت أهمية الاختلافات . فإذا كان بالإمكان القضاء على الاختلاف فى المواد المجلوبة والعمليات الإنتاجية والآليات والتجهيزات المستخدمة وكذلك فى بيئة العمل والطريقة التى يؤدى بها الناس أعمالهم ، حينئذ يمكن تأمين المصداقية والاتساق تأمينًا كليًا . كيف نقضى على الاختلاف ؟ هذا هو السؤال الذى أسس لإدارة الجودة . فلقد تجاوزت أفكار شيوارت بكثير علم الإحصاء ودخلت فى مسائل القيادة ورضا العميل ، كما اكتشف شيوارت أن العيوب التى تلحق بالمنتجات نادرًا ما كان يمكن عزوها للعمال ، فقد كانت هناك عوامل أخرى وراء الأسباب الرئيسية . لقد تأثرت الكثير من أعمال شيوارت بالسيد رولاند أ . فيشر [1] وهو مواطن بريطانى طبّق التقنيات الإحصائية على الزراعة بغية تحسين المحاصيل التجريبية .

إن الاسم الآخر الذى يظهر فى هذه القصة هو لإحصائى آخر اسمه الدكتور و . أدرواردز دامينغ الذى تعرف على شيوارت فى منتصف الثلاثينيات من هذا القرن . حَصُل دامينغ على رخصة غياب لمدة سنة ليتَتَلمذ على يد رولاند فيشر . شرع دامينغ فى البناء على الأسس التي وضعها شيورات فى أعماله ، ونقل تلك التقنيات إلى صناعة الخدمات ، وفى سنة ١٩٣٩م ، انتقل دامينغ إلى مكتب التعداد الأمريكى حيث تم اعتماد مقاييس جديدة للدقة وفعالية التكاليف فى التعدادات التالية .

الحرب ، اليابان ، المذياع ومنظمة مشهورة دوليًا :

ركزت الحرب العالمية الثانية على أهمية الجودة بالنسبة للمنتجات الصناعية . فقد تم تحويل خطوط الإنتاج فى المصانع إلى ذخيرة ومعدات لدعم المجهود الحربى . ولسوء الحظ ، فإن مشاكل الجودة التى كانت موجودة لم تتلاش . عمل شيوارت كمستشار لدى وزارة الحرب بين سنتى ١٩٣٦ و ١٩٤٤م فيما يتعلق بمواصفات الذخيرة . وعند بداية الحرب ، طُلب إلى دامينغ أن يُدرِّس مادة مراقبة الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية للشركات التى كانت تزود القوات المسلحة .

---

١ - Roland Fisher

ولما كـان اليابان مُدَمَّراً بعد الحرب ، فقد بدأ الجنرال ماك أرثور فى التفكير فـى إعـادة البناء . وكـان هومـيـر سـرسـون [١] ، وهو الاسم التـالى فى القصـة التى نحن بصددها ، يعمل مـهندسًا لتطوير المنتجات فى معهد ماساتشوستس التكنولوجى [٢] ، فى سنة ١٩٤٥م ، تلقى سرسون برقـية من المقر الرئيسى للجنرال مـاك أرثور يدعوه فـيـهـا للذهاب إلى اليابان ، ولكن سرسون تجاهل هذه البـرقـية ظنًا منه أنهـا مداعبة سمجة ، ولحسن الحظ ، فقد تابع المسئولون فى مقر ماك أرثور ذلك بمكالمة تلفونية ، وهكذا انتهى المطاف بسرسون فى اليابان لمدة خمس سنوات . هناك ، تمثلت أول مهمة له فـى وضـع برنـامج لتـزويد السكان بـأجـهـزة الراديو حـتى يتـسنى لهم اسـتـقـبـال الاتصـالات من المقر الرئيسى للقوات الغـازية . فى تلك الأثناء ، تمت إزاحـة العديد من كـبـار المديرين من مناصـبـهم وشـرع سـرسـون فى تدريب المديرين الجـدد ، فـوضـع برنامـجًـا تدريبيًا وصل به فى النهاية إلى مـفـهوم أغلبـيـة المديرين . أُعجب اليـابانيون بأسلوب مراقبة الجودة الإحصـائى ، وفى سنة ١٩٥٠م ، دعـا سـرسـون شيـورات إلى القدوم إلى اليابان ولكنه لم يستطع القيام بذلك بسبب صحته المتدهورة .

لحسن الحظ ، فقد كان الشـخص الذى كان شيوارت يعده لخلافته جاهزًا ، فقد اسـتـدعى دامـينـغ ، الذى كـان قـد زار اليـابان سنة ١٩٤٧م للمسـاعـدة فى التـعـداد السكانى ، فى البداية من جديد من قبل نقابة العلماء والمهندسين اليابانيين ذات الصيت العـالمى . وعلى الرغم من أنه قـبل الدعـوة ، إلا أنـه رفض الأجـر . وفـى سنة ١٩٥٠م ، شـرع دامـيـنـغ فى تقـديم سلسلة من المحـاضـرات للـمديرين اليـابانيين ، وفى إحـدى التجمعات ، خاطب ٢١ من القيادات التى تمثل (٨٠٪) من الفعاليات المالية فى البلاد . وقد تمت ترجمة مـحاضراته إلى اليابانية ونشرت فى كتاب . رفض دامينغ أن يتلقى العـائد من الكتـاب وطلب من نقابة العلمـاء والمهندسين اليابانيين استـخـدام المال لأى غرض أرادوه . فقررت الـنقابة الشروع فى تقديم جـائزة ، وللتدليل على تقديرهم له ، فقد سموها جـائزة دامينغ ، ولا تزال هذه الجـائزة أكثر الجوائز المرغوبة فى اليابان .

---

١ - Homer Sarasohn

٢ - Massachusetts Institute of Technology

وقد عاد دامينغ إلى اليابان مرات عديدة فى الخمسينيات ، وفى سنة ١٩٥٤م ، دعت نقابة العلماء والمهندسين اليابانيين الدكتور جوزيف دوران الذى قدّم مساعدات جمة لليابانيين بخاصة فى مسائل الإستراتيجية وتقنيات تحسين الجودة . وقد أخبر دامينغ اليابانيين أنه فى حالة تقيدهم بمبادئ الجودة ، فإنهم سيكونون قادرين على السيطرة على العديد من أسواق العالم ، وكانوا آذانًا صاغية .

الجودة تعود إلى الوطن :

كانت القدرة الصناعية لأمريكا بعد الحرب تعادل ثمان مرات أمثال القدرة الصناعية لكل بلدان العالم مجتمعة ، ولم تعد الجودة شأنًا مهمًا ، إنك إن استطعت صناعة الشيء فإنك ستكون قادراً على بيعه ، ولكن فى منتصف السبعينيات بدأ العالم يشهد تغيراً . فها هى المستوردات اليابانية الرخيصة بدأت تغزو العالم ، والأسوأ من ذلك أنه بمرور الوقت أصبحت جودة هذه المنتجات تتحسن وتحل محل المنتجات الوطنية . ولم تكن أمريكا الضحية الوحيدة ، فقد كانت صناعة الدراجات النارية الإنجليزية ، أيضا ، من أولى الضحايا ، وكانت ردة الفعل الأولى تجاه هذا الزخم من التنافس ، الذى اعتقد البعض أنه مبنى على حساب يد عاملة رخيصة ، هو إقامة الحواجز التجارية وحصص الاستيراد ، وعندما لم يجد ذلك نفعًا ، بدأ الغرب يستيقظ للتهديد ، وأصبح دامينغ – وهو الذى لم يلق فيما مضى اهتماماً يُذكر فى بلده – استشاريًا جد مرغوب فيه . وحتى وفاته سنة ١٩٩٣م ، أدار دامينغ ندوات تدوم أربعة أيام فى مختلف أصقاع العالم حضرها عدة آلاف من المديرين .

الجودة حاضرًا ومستقبلاً :

بدأ الحديث عن الجودة فى بريطانيا تحت راية إدارة الجودة الكلية فى الصناعة التحويلية ، وكان هذا الاهتمام من منطلق التجاوب مع المنافسة القادمة من الخارج ، وبخاصة من اليابان . وفى نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات ، بدأت منظمات القطاع العام الكبرى وصناعة الخدمات تتبنى فكرة الجودة . وفى نهاية التسعينيات امتد الاهتمام إلى قطاع العمل التطوعى . أما اليوم ، فهناك العديد من المنظمات التى جربت مبادرات الجودة فى شكل من الأشكال ، وقد تضررت الكثير من هذه المنظمات

من جراء تطبيقها الأعمى لهذه المبادرات التى استوردتها جاهزة من منظمات أو صناعات أخرى . إن عدد المنظمات التى حاولت تطبيق الجودة كما حددها شيوارت محدود نسبيًا ، وباستطاعة هذه المنظمات القليلة أن تثبت التطور والتحسن الذى سجلته .

من المكونات الأساسية لهذه الطريقة إشراك الطاقة العاملة فى عملية التحسين . وفى هذا الاتجاه ، تم تطوير العديد من الأدوات والتقنيات خلال سنين طويلة لجعل هذا الإشراك من الأمور الممكنة . وكانت إحدى الفوائد غير المتوقعة ظهور المشاركة فى مجال أعمال المجتمع . إن مبدأ إشراك العمال يوازى تمامًا مبدأ المشاركة فى أعمال المجتمع ، كما أن الأدوات والتقنيات قابلة للنقل مباشرة . يقول بيتر شولتز[١] وهو خبير آخر فى الموضوع إن "الجيل القادم من مبادرات الجودة سوف ينطلق من المجتمع" .

هناك منعطف أخير للحكاية ذكرنى به صوت المذياع بينما كنت أكتب . استمعت للتو لخبر حول قيام شركة نيسان فى مدينة ساندرلاند بالتوسع فى الإنتاج وخلق فرص عمل جديدة ، وهذه إحدى ميزات نهاية التسعينيات ، فالشركات اليابانية تقيم منشآت إنتاجية جديدة حيث كانت تتواجد الصناعات التقليدية . إن ما لا يعيه الكثيرُ من الناس أن هذه المنشآت (الأجنبية) كثيرًا ما تتفوق على مثيلاتها فى بلدها الأصلى اليابان . ما مردُّ ذلك يا ترى ؟ تقول إحدى النظريات إن الأسلوب اليابانى فى الإدارة بالمشاركة يتناسب بشكل جيد مع طبيعة العامل البريطانى ، فالعمال البريطانيون لديهم أفكار جيدة ، وأسلوب الإدارة اليابانى يعطيهم مجالاً للتعبير عن آرائهم ، بينما يتمثل الأسلوب الغربى التقليدى فى مقولة (أدِّ عملك) . إننى شغوف بهذه النظرية وأعتقد أن طريقة المشاريع المتتالية طريقة جيدة لتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المهارات الكامنة .

---

١ - Peter Scholtes



الفصل الثانى
الخلل الذى يصاحب تنفيذ المشاريع

تقوم منهجية المشاريع المتتالية بتحسين وضع المنظمة عن طريق تنفيذ المشاريع . لقد قرأت للتو الفصل الأول وأنت الآن تنتظر بفارغ الصبر فرصة تحضير بضعة مشاريع . تقوم باختيار شخص ما لقيادة أول مشاريعك ، وتبلغه ذلك وأنت متحمس . لكن ما سيقوله ذلك الشخص لن يكون: "هذا جيد" .

ما السبب فى ذلك ؟ إن ما يدعو للأسف هو أن العديد من الأشخاص لا يمتلكون تجارب إيجابية نتيجة اشتراكهم فى تنفيذ بعض المشاريع . هناك عدة أسباب لذلك وهذا الفصل سينظر فى بعضها .

"أنت الآن قائد مشروع . صحبتك السلامة . قم بتكوين فريق وحسّن الجودة"

للأسف ، فإن العديد من المشاريع يتم الأمر بتنفيذها على النحو الذى يوحى به هذا العنوان ، فقادة المشاريع لا يتلقون أى إرشاد أو تدريب أو دعم . وعلى الرغم من ذلك ، وبرغم بعض التعثر الذى يصادف فى البدايات ، فإن المشاريع عادة ما تبدأ مشوارها بالحماس والالتزام ولكن ذلك لا يلبث أن يتلاشى مع الزمن .

يستعرض هذا الفصل مجالات العمل الخاصة بالمشاريع والتى عادة ما تظهر فيها المشاكل . وما من شك أنك سوف تسلِّم بصحة البعض منها .

الطريقة المعتادة :

فى أيامى الأولى من عملى مع فرق التحسين ، كانت الطريقة المستخدمة كما يلى :

١ - ادع لاجتماع .

٢ - اجلس .

٣ - ماذا سنفعل ؟

٤ - ماذا سنفعل بعد ذلك ؟

٥ - كرر رقم (٤) حتى نهاية الاجتماع ، ثم ارجع إلى رقم (١) .

هذه الطريقة لم تكن مجدية . ثانيًا ، لم تكن هناك طريقة مشتركة يمكن الاستنارة بها عند الانتقال من مشروع إلى آخر . فكل مشروع يُعالَج بطريقة مختلفة . وهكذا ، فإن البداية كانت من الصفر فى كل مرة ، ولم يكن هناك مجال للاستفادة من الدروس ، ولا لتَبَنِى الممارسات الأفضل .

التدريب :

التدريب ، كقاعدة عامة ، مفقود ، بالرغم من أن العديد من المنظمات تقوم بعمل ترتيب ما لتدريب مديريها وموظفيها فى مجال الجودة . ولكن ، إليك ما صَرَّح به شخصان من بين أولئك الذين تلقوا مثل هذا التدريب .

"التدريب الذى تلقيناه مغرق فى النظريات ولا يمتّ للتطبيق العملى بأى صلة . "

"تعلمنا مجموعة من الأدوات والتطبيقات ، ولكننا لم نتعلم كيف تعمل هذه الأدوات مع بعضها البعض ولا كيف يمكن استخدامها فى مشروع . "

المهمة :

إليكم المزيد مما أدلى به قادة وأعضاء فرق مشاريع حقيقية :

- "غير واضحة . "
- "تم تقديمها فى شكل توجيهات شفهية . "
- "على درجة عالية من التعميم . "
- "هناك أجزاء إضافية من العمل تم إلحاقها بالمشروع . "
- "لم يكن العمل مقيدًا بجدول زمنى . "
- "الجداول الزمانية غير واقعية . "
- "الحقيقة أن أعضاء الفريق لم يتمكنوا من فهمها . "

استخدام الأدوات والتقنيات :

تعليق نموذجى

"استخدامُ الأدوات المتاحة كان محدوداً إن لم يكن منعدماً"

تلخص هذه المقولة المشكلة بوضوح وهى تمثل الوضع السائد فى الأغلبية العظمى من عمليات المراجعة التى نفَّذتُها . وفى حين تعتبر علمية التفكير الجماعى بأنها أكثر الأدوات استخداماً فى المشاريع ، إلا أن قواعد هذه العملية نادراً ما تتبع ، وفى الكثير من الأحيان ، يتم استخدامها فى حالات غير مناسبة كما فى عمليات التحليل على سبيل المثال .

استخدام البيانات والمقاييس :

ليس هناك أى استخدام للبيانات والمقاييس . فالقرارات تُتَّخذ على أساس التجربة والاعتقاد والتخمين والميول الشخصية .

تركيبة الفريق :

تتلخص المشاكل الشائعة الناجمة عن تركيبة الفريق فيما يلى :

- ليست هناك طريقة منظمة يتم اتباعها فى اختيار أعضاء الفريق .
- اعتماد سياسة "هذا إنسان جيد" .
- تحدثت هاتفياً مع بعض الزملاء .
- اختيار أكثر من شخص من جهة عمل واحدة .
- نفتقد أشخاصاً مهمين .
- الأشخاص الذين يؤدون العمل غير ممثَّلين .
- الفرق مكوَّنة من مديرين وهم فى المستوى الأعلى من الأشخاص الذين يؤدون العمل .
- بعض الأشخاص يظهرون فى كل المشاريع .

أسلوب عمل الفريق (العمل الجماعى) :

إن ما يُنقِّذ العديد من المشاريع هو أسلوب عمل الفريق أو العمل الجماعى . وعلى الرغم من النقص فى كل العناصر الأخرى ، فإن المشاريع تصل إلى نهايتها فى معظم الأحيان بمفعول قوة الإرادة والعمل الشاق الذى يقوم به المشاركون فى العمل . وفى الحقيقة ، فإن هناك من سيحاول إقناعك بأن الطريق إلى الجودة هو : "كوِّنْ فرقًا ، وعزِّز العمل الجماعى وسوف يكون كل شىء على أحسن ما يُرام" . إن العمل الجماعى وحده ليس بديلاً عن بعض التنظيم ، حيث سيتخبط الأشخاص وسيجدون أن التجربة مزعجة أكثر من كونها ممتعة ، و تتلخص المشاكل المعتادة فى الآتى :

- قائد المشروع يحمِّل نفسه جزءًا كبيرًا من أعباء العمل .
- قائد المشروع لم يتمّ إعداده بما فيه الكفاية ليلعب دور القائد .
- يتم تنفيذ المشروع بمفعول الإرادة الطيبة بدلاً من التخطيط الجيد .
- تتخذ القرارات عبر النقاش والجدل بدلاً من الاستعانة بالأدوات والبيانات .
- الأشخاص الذين يبدءون والمودة تربطهم فى بداية المشروع ينتهون وهم لا يرغبون أن يعيشوا تحت سقف واحد بعد ذلك .

التحضير والدعم والتوجيه :

- ليس للمشاريع علاقة بالهيكل الإدارى للمنظمة .
- المشاريع التى كان ينبغى أن تحصل على دعم من عدة إدارات ، تنفرد بها إدارة واحدة .
- هناك غياب للتنسيق بين مختلف المشاريع .
- هناك تداخل فى المشاريع .
- قادة المشروع وفرقه يحتاجون إلى توجيهات واضحة ولكنهم لا يحصلون عليها .
- لا يوجد دعم يصل لقائد المشروع من يوم تكليفه وحتى تقديمه المقترحات الخاصة بتنفيذ المشروع .

- لا يوجد منبر مناسب لمناقشة المقترحات .

- عندما تُرفع المقترحات ، تتعلل الإدارة العليا بالقول: " ليس هذا بالضبط ما كنا نفكر فيه" .

النتائج :

يصحّ القول بإن كل العناصر المذكورة أعلاه تحدد النتائج . إليك مرة أخرى ، بعض التعليقات :

- هناك بعض النتائج الإيجابية .
- لقد كان المشروع ناجحًا إلى درجة معقولة .
- بعض المهام الصغرى التى تم التركيز عليها أعطت نتائج أفضل .
- لقد وصل المشروع إلى مرحلة لم يعد يكفى معها الحماس .
- الهدف النهائى لم يكن ثابتًا .

الموارد :

حتى عندما تتمخض عن المشروع أفكار جيدة ، فإنها ستصطدم بجدار غياب الموارد . فكثيرًا ما تُنشئ المنظماتُ مجموعات عمل لحل مشكلة ما دون أن تأخذ بالاعتبار أن الحل قد يتطلب صرف بعض المال أو ندب موظف جديد ، فإذا لم تكن هناك أموال يمكن صرفها ، فمن الأولى أن يتم توضيح ذلك من البداية .

كيف تعالج طريقة المشاريع المتتالية هذه المسائل ؟

تتعامل طريقة المشاريع المتتالية مع هذه المسائل عبر التأكد من وجود مجموعة من العناصر وهى كما يلى :

١ - لكل مشروع مهمة واضحة .

٢ - كل مشروع يتبع منهجية واضحة المعالم .

٣ – هناك أربعة أدوار محددة ، لا ينبغى إلقاء المشروع على كاهل فرد سيئ الطالع . المسئول عن المشروع يجب أن يكون قائد المشروع ، ويجب أن يُوفَّرَ الدعم والتوجيه الإستراتيجى من قبل راعى المشروع . أما المشاريع التى يعتمد إنجازها على وجود فريق عمل ، فإن الأعضاء يجب اختيارهم بعناية . أما الدعم اللازم للمنهجيات والأدوات والتقنيات والعمل الجماعى فيجب أن يُوفَّرَ من قبل مستشار خاص بالجودة . كل من الأدوار والمسئوليات المترتبة عليها يجب توضيحها وفهمها .

٤ – يجب استخدام الأدوات والتقنيات . فعوضًا عن الاجتماعات وتبادل النوادر واتخاذ القرارات من منطلق الإحساس الداخلى أو الأخذ برأى صاحب الصوت الأعلى ، يجب تطبيق مجموعة من الأدوات والتقنيات ؛ لأن كل منهجية تحدد الأدوات والتقنيات المناسبة ومتى يمكن استخدامها .

٥ – التدريب المناسب يجب أن يكون متاحًا للأفراد والفرق عند الحاجة .

هذا ، ويتناول الفصل الثالث هذه العناصر بالمزيد من التفصيل .

الفصل الثالث
العناصر المُكوِّنة لطريقة المشاريع المتتالية

تحتوى طريقة المشاريع المتتالية على جملة من العناصر الهامة ، فهناك أولاً حاجة إلى مجموعة قيادية تتكون من كبار المديرين لتحديد الأنشطة وتوجيهها ودعمها . ثانيًا ، من الضرورى أن يَتّبع كل مشروع منهجية واضحة تنفذ خطوة خطوة . إضافة إلى ذلك ، يلزم تحديد الأشخاص للقيام بالأدوار المحددة بوضوح : راعى المشروع ، من مجموعة القيادة ، ليتحمل المسئولية الإستراتيجية ، قائد المشروع للعمل على تنفيذ الأعمال ، أعضاء الفريق وهم مسؤولون أمام قائد المشروع ، وأخيراً مستشار الجودة لمساعدة قائد المشروع فى كيفية التنفيذ ، وذلك لكل مشروع على حدة ، ويتضمن ذلك استخدام الأدوات والتقنيات والأدوات والبيانات . أما العنصر الأخير ، فهو توفير التدريب فى الوقت المناسب [1] .

مجموعة القيادة :

تتكون مجموعة القيادة من فريق من كبار المديرين فى التنظيم أو الإدارة يعملون على تعريف مشاريع التحسين وتحديد أولوياتها وتصميمها ودعمها . وبينما تسند رعاية كل مشروع إلى أحد أعضاء مجموعة القيادة ، تقوم المجموعة بجملة من الوظائف الأساسية مثل : اختيار قائد المشروع وأعضاء الفريق المناسبين ، وإعداد وصف واضح لمهمة المشروع . (انظر الجزء الثانى للمزيد عن مجموعات القيادة) .

المنهجيات :

ماهية المنهجية ؟

تعنى المنهجية – فى أبسط مفاهيمها – الشروع فى عمل مع القدرة على رؤية نهاية لذلك العمل ، فالمنهجية هى طريقة للتعامل مع المشروع خطوة خطوة ، فهى تتَّبِع بنية متسلسلة من البداية إلى النهاية . وهناك مجموعة من المنهجيات ، تتناسب مع الحالات المختلفة .

---

١ – Just-in-time training

ما هى هذه المنهجيات ؟ :

منهجية مجموعة القيادة :

منهجية مجموعة القيادة هى المنهجية الأم لكل المشاريع ، فهى تُستخدم من قبل الفريق المكوَّن من كبار المديرين فى المنظمة أو الإدارة للكشف عن مشاريع تعالج مسائل محددة مع تصميمها ودعمها . كذلك ، فإن منهجية مجموعة القيادة مناسبة للاستعمال من قبل فريق المشروع إذا كان المجالُ قيد الدرس واسعًا أو معقَّدًا ويحتاج إلى عدد من المشاريع الفرعية للتعامل معه .

منهجية التخطيط :

منهجية التخطيط هى طريقة الورقة البيضاء . يتمّ استخدام هذه المنهجية لتخطيط الخدمات والمنتجات والعمليات الجديدة وتنفيذها ، وتنطبق على المشاريع بكل أحجامها الكبيرة والصغيرة ، ويمكن أن تستعمل من قبل فرد واحد أو فريق .

منهجية فريق تحسين الجودة :

تهتم منهجية فريق تحسين الجودة بتحسين العمليات ومجالات العمل القائمة ، وهى قابلة للتطبيق بصفة خاصة عندما تكون العملية المُراد تحسينها تؤدِّى فى عدد من الإدارات أو الأقسام .

منهجية حل المشاكل :

منهجية حل المشاكل اسم على مسمّى . ويكون استخدام هذه المنهجية ملائمًا عندما تكون هناك حاجة إلى البحث عن أسباب مشكلة أو قصورها ، ومن ثم العمل على إزالتها . ويمكن أن تستعمل من قبل فرد واحد أو فريق .

منهجية الشبكة :

تظهر فائدة استخدام منهجية الشبكة عندما توجد أنشطة متشابهة أو متطابقة فى مواقع أو أجزاء مختلفة من المنظمة ، وهى تجمع الأشخاص المعنيين لمعالجة مسائل مشتركة وتبنى أفضل الممارسات .

من أين جاءت هذه المنهجيات ؟ :

تم تطوير هذه المنهجيات إبان العمل مع مجموعات وفرق مشاريع مختلفة . بدأ كل فريق من نقطة الصفر ولم تكن هناك طريقة مشتركة . لقد جاءت هذه المنهجيات من توثيق أفضل الممارسات التى قامت بها فرق المشاريع ، ومن ثم تم تطوير هذه الممارسات لتصبح تعليمات تحدد العمل خطوة خطوة . وفى نفس الوقت ، فقد ظهر أن الطريقة المتَّبعة تحتاج إلى أن تتغير تبعًا لطبيعة المشروع ، على الرغم من أن الكثير من المكونات تظل كما هى .

المنهجيات – المبادئ الأساسية :

- جهزْ وصفًا واضحًا للمهمة .
- أشرك الأشخاص المناسبين .
- اتبعْ طريقة قوائم المراجعة التى تُنفّذ خطوة خطوة .
- استخدم الأدوات والتقنيات الملائمة .
- استخدم البيانات وليس الآراء .
- كن منهجيًا ومنطقيًا وتوخ الدقة والشمول .

المنهجيات – أوجه الشبه :

- الاعتماد على ما هو بديهى .
- استخدام أسلوب قوائم المراجعة .
- العديد من المراحل متطابقة خاصة فى الجزء الأخير من المشروع .

المنهجيات – الفوارق :

- هناك اختلاف فى التسلسل وطريقة العمل تبعًا لطبيعة المشروع .
- هناك اختلافات فى تفاصيل ما يحدث فى كل مرحلة .

بعض الانتقادات الشائعة :

كما هو الشأن بالنسبة لكل الأفكار الجديدة ، فإن المنهجيات تواجه فى بعض الأحيان انتقادات ومقاومة تظهر ، على ما يبدو ، فى **ثلاثة أشكال** . فى **الشكل الأول** يحدث الرفض الصّريح وقبل أن يحاول الأشخاص استخدام هذه المنهجيات ، ويظهر ذلك فى تصريحات مثل :

- لماذا أحتاج إلى منهجية الآن ؟ لم يسبق لى أن أحتجت إلى مثل ذلك من قبل .
- أعرف بصفة بديهية الأشياء التى علىَّ القيام بها فى المشروع .
- هل نحن فعلاً بحاجة إلى كل هذه البيروقراطية ؟
- أليس فى هذا خنق للإبداع ؟

إذا كانت لديك شخصيًا أية شكوك حول ضرورة المنهجيات ، راجع مجدداً قائمة الأمور التى تؤثر سلبًا فى تنفيذ المشاريع ، ثم تمعَّن فى الكيفية التى يمكن أن تساعد بها اتباع منهجية معينة فى التخلّص من هذه المشاكل .

الشكل الثانى من المقاومة يمكن وصفه بـ "ظاهرة الإجهاد" . إنى أتفهم هذا الموقف جيداً ؛ لأنه يحدث خاصة لدى قادة الفرق ومستشارى الجودة الذين قطعوا مسافة على طريق تنفيذ مشاريعهم . وكما لاحظنا ، فإن الغاية هى أن تكون المنهجيات شاملة وألاَّ تترك شاردة أو واردة إلا ونظرت فيها وأن تغطى كل الخيارات . إن الموضوعات التى تم اختيارها كانت ولا تزال محلَّ نقاش طوال سنوات عديدة ولكنه لم يتمّ التوصل إلى حلول لهذه المشاكل فى الماضى لأنها لم تكن سهلة . إن تبنى المنهجيات ليس من شأنه دائمًا أن يجعل المشروع سهلاً ، وإنما فقط أكثر سهولة . وعلى الرغم من ذلك ، فإن ظاهرة الإجهاد تجد لنفسها مكانًا ؛ لأن المشاريع قد تكون عملاً شاقًا ، وينطبق ذلك على وجه الخصوص عند بداية تطبيق طريقة المشاريع المتتالية . ومع تراكم الخبرة لدى قادة المشاريع ومستشارى الجودة ، فإنهم يصبحون أكثر قدرة على قولبة المنهجيات وتكييفها لتَتَطابقَ مع مشاريعهم الخاصة .

أما الشكل الثالث من المقاومة ، فيتمثل فى عبارة "ألم أقل لك ذلك ؟" تنفجر مثل هذه المواقف ، عادة ، بين كبار المديرين وأفراد غير مشاركين فى المشروع في مرحلة ما من مراحل إنجازه . ومن المآخذ الشائعة هنا أن المشاريع قد استغرقت وقتًا أطول من اللازم ، وأن المنهجية هى مرد البطء فى التنفيذ : "تعقّد الأمور وتستغرق وقتًا طويلاً" . وكثيراً ما ترتبط عبارة "ألم أقل لك ذلك؟" بفقدان الذاكرة التى غالبًا ما تؤثر على تلك الأجزاء من الدماغ التى تحوى معلومات عن كل المحاولات الأخرى الرامية إلى استنباط حل لهذه القضية .

سجل الإنجازات :

وعلى الرغم من هذه المآخذ ، فإن هذه المنهجيات أثبتت جدارتها فتواصلت المشاريع التى أنشئت وسيرت بهدى منها ونجحت بنسبة تقارب (١٠٠٪) . قارنْ هذا بمشاريع أخرى شاهدتها أو اشتركت فيها ، ربما كانت هذه المشاريع قد خضعت لمنهجية ما ، ولكن الفرْق أن هذه المنهجية بالذات ربما كانت يتيمة أو فريدة من نوعها ، أو أنها لم تُبلور أو لم يُخطَط لها أو لم يتم فهمها فهمًا جيداً . (انظر الجزء الثالث للمزيد من التفاصيل حول المنهجيات) .

وفيما يلى ، سنتناول كلاً من الأدوار المنوه عنها بمزيد من التدقيق .

الدور (١) - راعى المشروع :

هل يؤثر الاسم ؟

تُطلق مختلف المنظمات مسمّيات مختلفة على هذا الدور . فالبعض منها يميل إلى مسمّى "الراعى" ، والبعض الآخر يفضل كلمة "نصير" [1] . أنا شخصيًا أفضل مسمى "الراعى" لأنه يتضمن التزامًا أكبر مما توحى به مفردة "نصير" . غير إن الاختيار يعتمد على ثقافة المنظمة وتاريخها ، فقد تم استخدام هذين المسميين لسنوات طويلة ، ولسوء الحظ ، فقد علقت بهما شوائب تأتّت من تجارب سيئة فى الماضى .

١ - (نصير) هنا هى ترجمة لـ : "Sponsor" و (راعى) هى ترجمة لـ "Champion" .

الـدور :

كل مشروع فى حاجة إلى راع . الراعى مدير كبير يوجه قائد المشروع ويدعمه ولا يقوم بتنفيذ المشروع إذ إن ذلك من مهمات قائد المشروع . وحيث يوجد هناك فريق للمشروع ، فإن الراعى لا يكون عضواً فيه ، كما أنه لا يشترك بشكل نشط فى العمل اليومى للمشروع . الراعى عضو فى فريق القيادة أو فريق الإدارة أو فى هيئة أخرى تقيم المشروع . فى بعض الأحيان ، قد يكون الراعى هو المدير المباشر لقائد الفريق ، وفى أحيان أخرى ، قد يأتى قائد الفريق من إدارة أخرى . ويعمل الراعى لتحقيق المهام المختلفة بمساعدة زملائه فى الإدارات المختلفة وهو غير مُقيد بحدود تلك الإدارات . ويجب أن يكون الراعى فى مرتبة عليا فى سلم الإدارة تمكّنه من دفع الأمور وإزالة العوائق القائمة أمام المشروع .

المسئوليات :

يؤدى راعى المشروع الوظائف التالية :

١ - يوضح المهمة ويتفق عليها مع قائد المشروع : هذا هو الاجتماع الذى يحاط فيه قائد المشروع بمجريات الأحداث وتتوفر الفرصة للاستيضاح من الجانبين ، وبالتركيز على المهمة ، يتحقق للاجتماع تنظيم جيد .

٢ - يتحدث بانتظام مع قائد المشروع : قد يتباين شكل هذا الحديث من اجتماع مراجعة رسمى إلى محادثة هاتفية قصيرة . المهم فى الأمر أن يتم الاتصال بانتظام حتى تتهيأ الفرصة لقائد المشروع لإطلاع الراعى على تقدم الأعمال ، وفى نفس الوقت يتلقى منه الدعم والتوجيه .

٣ - يوفر الدعم والتوجيه الإستراتيجيين : تشمل هذه المهمة حالات متنوعة أيضا ، ومن الأمثلة الجيدة توفير المعلومات عما يتم فى المشاريع الأخرى للتأكد من وجود التنسيق اللازم ، ومن أن الوجهة التى يتبعها المشروع تتماشى وأهداف المؤسسة . وإذا كان هناك مجال فى خيارات الصرف ، تتم الإشارة إلى الخيار الذى يتناسب مع الوضع المالى الراهن .

٤ - يتأكد من توفر الموارد الضرورية للمشروع : هذا يعنى توفر الموارد ذات العلاقة بتسيير المشروع كالسماح للموظفين بالمشاركة فى الاجتماعات ، والتدريب عند اللزوم ، وكل الاعتبارات التى لها صلة بالميزانية .

٥ - تقديم المساعدة فى الأوضاع الصعبة : من الصعوبات الشائعة فقدان التعاون من قبل بعض الإدارات ، أو عدم السماح للأشخاص بترك أعمالهم للمشاركة فى المشروع أو الاجتماع ، وتُعتبر هذه أمثلة جيدة على الحالات التى يجب أن يستخدم فيها الراعى سلطته .

٦ - يقدم تقارير عن تقدم المشروع إلى فريق القيادة فى فترات منتظمة : الغرض من هذه التقارير هو إحاطة المديرين بآخر تطورات المشروع والتأكد من استمرار الحصول على تعاونهم . إن من شأن هذه التقارير أيضا أن تُثبت أن العمل المُنجَز فى نطاق مشروع ما لا يتداخل أو يتعارض مع عمل مشروع آخر قد يكون له راع ثان .

الدور (٢) - قائد المشروع :

عادة ما يكون قائد المشروع مديراً أو مشرفًا فى ساحة العمل قيد الدرس . يمكن لقائد المشروع أن يعمل بمفرده أو أن يقود فريق عمل . وبالنسبة للمشاريع الكبرى ، يمكن أن يكون قائد المشروع شخصاً مهنياً أو متخصصاً . يتم اختيار قائد المشروع عن طريق الرّاعى ، بتوصية من زملائه ، فى بعض الأحيان ، ويظل قائد المشروع دائماً هو المسئول عن تنفيذه .

المسئوليات :

يؤدى قائد المشروع الوظائف التالية :

١ - يتولى قيادة الفريق فى حال وجوده : هذه مسئولية لا ينبغى الاستهانة بها . إن مسئولية المشروع مسئولية كبرى فى الكثير من الأحيان تبعًا لمكوناته ، فإذا كان هناك فريق للمشروع ، فإنه على قائد المشروع أن يتولى القيادة ويؤمّن مساهمة متوازنة من كل عضو من أعضاء الفريق .

٢ - ينظم الاجتماعات ويرأسها : على قائد المشروع أن يخطط لعقد اجتماعات على فترات مناسبة ويقوم برئاسة هذه الاجتماعات . تَجدر الإشارة إلى أنه أثناء التركيز على إدارة الاجتماع ، فإنه من الصعب ، فى نفس الوقت ، إعطاء الاهتمام اللازم لما يدور فى الاجتماع ؛ لذا فإنه على قائد المشروع أن يقوم بعملية توفيقية بين هذين الأمرين ويمكن أن يساعد مستشار الجودة فى هذه الناحية .

٣ - يوزع المهام بين أعضاء الفريق : هناك خطأ شائع يرتكبه قادة الفرق ، وهو أن يثقلوا على أنفسهم بالكثير من المهام التى ينفّذونها فى الفترة الفاصلة بين الاجتماعات . وبدلاً من ذلك ، ينبغى لقائد الفريق أن يسعى إلى تقسيم العمل تقسيماً جيداً بين أعضاء الفريق .

٤ - ينسق الأنشطة فى الفترات الفاصلة بين الاجتماعات : ببساطة ، قد يعنى ذلك ملاحقة أعضاء الفريق للتأكد من تنفيذهم لبنود العمل التى كانوا قد كُلّفوا بها . وعلى الطّرف الآخر ، قد يعنى ذلك الاشتراك فى جمع البيانات .

٥ - يمثل همزة الوصل مع الراعى : قد يكون هذا الدور دوراً فاعلاً أو سلبيًا تبعًا لطبيعة راعى المشروع . البعض من رعاة المشاريع قد يستبقون الأحداث فى تأديتهم لدورهم ويظلون على اتصال منتظم بقائد المشروع ، أما البعض الآخر ، فيعملون على أساس تقديم المساعدة عند الطلب فقط ، وعلى قائد المشروع أن يقرر الوقت والموضوع الذى سيتم بشأنه طلب الاستشارة .

٦ - يحافظ على السجلات الخاصة بالمعلومات : كثيراً ما يتمّ التقليل من أهمية هذه المسؤولية . وتعتبر محاضر الجلسات المصدر المعتاد للمعلومات ، غير أن هناك مجالات محددة يجدر بقائد المشروع أن يحتفظ بسجلات بخصوصها من ذلك مثلاً القرارات المُتّخذة وأسباب اتخاذها والبيانات المجموعة وطرق جمعها . هذه السجلات مهمّة جداً فى عدد من الحالات منها تبرير قرار ما أمام راعى المشروع أو مجموعة القيادة ، وفى حالة تغيير قائد الفريق أو بعض أعضائه ، فإن السجلات تضع الأعضاء الجدد فى الصورة وتوضح لهم مجريات الأمور .

٧ – يعمل عن كثب مع مستشار الجودة : ستتم مناقشة دور مستشار الجودة لاحقًا ، ولكنه بات واضحًا أن لقائد الفريق جملة من المسئوليات التى قد تتعارض فيما بينها ، كالحاجة إلى المساهمة فى محتوى المشروع فى نفس الوقت الذى يتولى فيه ترأسَ الاجتماع وقيادة الفريق ، وتلك هى الحالات التى يقدم فيها مستشار الجودة مساعدته .

الدور (٣) – أعضاء الفريق :

يتم اختيار أعضاء الفريق من قبل قائد المشروع وذلك بمساعدة من الراعى ومستشار الجودة . ويتكون الفريق من أشخاص قادرين على تقديم المساعدة من خلال معرفتهم بالموضوع قيد الدرس ، أو من خلال تعاملهم الوثيق الصلة به . ونشير هنا إلى أن مستوى الوظيفة والدرجة لا يلعبان أى دور فى تحديد العضوية . كذلك ، فإنه من الممكن أن يأتى أعضاء الفريق من إدارات مختلفة .

المسؤوليات :

يؤدى عضو الفريق الوظائف التالية :

١ – يشرك الآخرين فيما يعرفه حول الموضوع قيد الدرس : تلك هى المسئولية الرئيسية لعضو الفريق ، حيث يتمّ اختيار أعضاء الفريق على أساس معرفتهم بالطريقة التى تُدار بها الأمور ، فمن الوارد جدًا أنهم يشغلون مناصب ذات صلة بالعملاء . وعليه ، فإنهم يميزون الأفكار الجديدة التى سيُكتب لها النجاح وتلك التى ستكون غير ذات جدوى .

٢ – يحضر كل الاجتماعات : وهذه هى الطريقة التى يقدِّم بواسطتها كل عضو فريق مساهمتَه ، وعلى الرغم من أن هذا قد يبدو أنه أمر مفروغ منه ، إلا أنه من المُهمّ تدوينه بوصفه إحدى المسئوليات . فى أحيان كثيرة ، يتم اختيار أعضاء الفرق من مستويات التشغيل فى المنظمة ، وغيابهم عن عملهم الأساسى لحضور

الاجتماعات ، يتطلّب تغطية من قبل زملائهم ، وعليه ، فإن هناك حاجة للقيام بالترتيبات اللازمة لهذا الشأن .

٣ - يحرص على تقدُّم المشروع فى مكان العمل : تشمل هذه الوظيفة تنفيذ المهام التى تم تكليفه بها أثناء الفترة الفاصلة بين الاجتماعات ، و تُغطى جملةً من الأنشطة مثل : مد زملاء العمل بالمعلومات ، وطلب آرائهم ، والقيام بالأبحاث وزيارة الإدارات الأخرى وجمع البيانات .

الدور (٤) - مستشار الجودة :

هل يؤثر الاسم ؟

كما هو الشأن بالنسبة لما سبق من الأدوار ، تتبنى المنظمات المختلفة أسماء شتى لهذا الدور . فالمنظمات التى دأبت على تبنى هذا الدور كجزء من مبادرة الجودة عادة ما تسميه (مستشار الجودة) [١] . وهناك منظمات أخرى تعارفت على تسمية هذا الدور (المُسهّل) [٢] . أنا شخصيًا أفضّل عبارة (مستشار الجودة) ، ومردُّ ذلك أن مستشارى الجودة عادة ما يكونون جزءًا لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة ، وهكذا ، فهو دور أقوى بكثير من دور شخص يعمل على انفراد ويؤدى دورًا محددًا .

الدور :

ينبغى لكل مشروع كوِّن له فريق عمل أن يضم مستشار جودة يحضر كل الاجتماعات . ويتم تدريب مستشار الجودة تدريبًا خاصًا ليساعد الفريق ، وخاصة قائد المشروع على إنجاز المشروع . يهتم مستشار الجودة بفاعلية المنهجية وليس بمحتوى المشروع ، ومن هذا المنطلق ، فهو ليس فى حاجة إلى أية معرفة بالموضوع قيد البحث . وتحتفظ بعض المنظمات بمستشارى جودة متفرغين ، غير إن الأغلبية تعتمد طريقة

---

١ - Quality adviser

٢ - ترجمة لـ Facilitator

الوقت الجزئى . وهكذا ، فإن مستشارى الجودة يضطلعون بهذا الدور علاوة على عملهم العادى ، ويتوقف عدد المشاريع التى يمكن لمستشار الجودة أن يضطلع بها على نوعية عمله الحقيقى ، ولكن ذلك لا يتجاوز عادة أكثر من مشروعين .

المسئوليات :

يؤدى مستشار الجودة الوظائف التالية :

١ – يساعد الفريق وقائد المشروع على وضع خطة المنهجية التى سينجزون بها المشروع وعلى اتباع تلك الخطة . على مستويات عليا ، يتطلب العمل التخطيط من أجل اتباع منهجية مناسبة من تاريخ بداية المشروع وحتى نهايته . أما على المستويات الدنيا ، فهذا يعنى التخطيط لجداول أعمال مفصلة لكل اجتماع . وخلال الاجتماع ، يساعد مستشار الجودة قائدَ المشروع على الالتزام بالخطط وجداول الأعمال التى تم التخطيط لها .

٢ – ينصح بالأدوات والتقنيات المناسبة لكل مرحلة من مراحل المشروع ويساعد على تطبيقها . فمثلاً ، إذا كان على الفريق أن يستخدم أداة من نوع التفكير الجماعى[١] أو الفرز [٢] ، فإن مستشار الجودة يقوم بما فى وسعه ليوضح لكل الأعضاء سبب استخدام هذه الأداة وكيفية استخدامها ، كما يبادر شخصياً بالتطبيق حتى يتمكن كل المشاركين بمن فيهم قائد الفريق من المساهمة ، وحتى يتسنى للكل إبداء آرائهم بالتساوى . وكمثال آخر يختلف قليلاً عن سابقه ، وهو ما يحصل عند رغبة الفريق تقديم عرض إلى مجموعة القيادة ، ففى هذه الحالة ، يقوم مستشار الجودة بمساعدة الفريق على التخطيط للعرض ، ومن ثم التدرب على تقديمه .

٣ – يراقب ديناميكية الفريق وفاعلية الاجتماعات ويساعد على شحذها ، ويتولى مستشار الجودة رصد بعض العناصر مثل : مستوى المساهمة ، وبروز الخلافات ،

---

١ – ترجمة لـ Brainstorming

٢ – ترجمة لـ Clustering

وسلوكيات الاجتماع السيئة منها والجيدة . بعد ذلك ، يعمل مع قائد المشروع ، على أساس قواعد أساسية تم الترتيب لها من قبل ، قد تستدعى القيامَ بتدخُّل مباشر أثناء اجتماع ما أو مشاطرة قائد الفريق ، بعد انفضاض الاجتماع ، فى بعض الملاحظات .

كيف يعمل مستشار الجودة على أرض الواقع ؟

يعمل مستشار الجودة مع قائد الفريق طيلة ثلاث مراحل: قبل الاجتماع وأثناؤه وبعده .

١ - **قبل الاجتماع** : يقوم مستشار الجودة بالمساعدة فى التخطيط لجدول الأعمال واقتراح الأدوات والتقنيات ويتوصَّل إلى اتفاق مع قائد الفريق حول كيفية استعمال تلك الأدوات والتقنيات .

٢ - **أثناء الاجتماع** : يقوم مستشار الجودة بمساعدة قائد المشروع على تسيير الاجتماع ومنع الفريق من الخروج عن المسار المرسوم مع المحافظة على المستوى المناسب من التفاصيل ، كما يساعد على استخدام الأدوات والتقنيات . وفى نهاية الاجتماع يقوم مستشار الجودة مع قائد الفريق بإجراء مراجعة مع الفريق .

٣ - **بعد الاجتماع** : يقوم مستشار الجودة بمراجعة مع قائد الفريق ومن ثم يبدأ التفكير فى المراحل التالية .

«باستطاعتنا العمل بدونهم» :

هذه ردة فعل مألوفة ، فقد يبدو لكبار المديرين بصفة خاصة أن مستشارى الجودة لا لزوم لهم ، وأن قائد المشروع قادر على السهر على كل شىء مع بعض المساعدة من الراعى . إذا كان فعلاً يدور فى خلدك أنك لست بحاجة إلى مستشارى الجودة ، فأنت على حق ، ولكن كل ما ستفعله هو إدارة الأمور ، وأغلب الظن أنك سوف تُجهِد نفسك . إن أشد المدافعين عن مفهوم مستشار الجودة هم قادة المشاريع الذين سبق أن

تجشّموا مشقة إدارة مشروع بدون وجود مستشار الجودة ، ذلك أنه فى الأيام الأولى للمشروع ، يكاد مستشار الجودة أن يكون قائداً مساعداً ، مما يسمح لقائد المشروع بالتركيز ووضع التنظيم المناسب لخطة المشروع ومنهجيته ، ومن ثم تولّى القيادة التامة للفريق . إن أهمية وجود مستشارى الجودة والحاجة إليهم لا يمكن التأكيد عليها بما فيه الكفاية لأى منظمة على عتبة الدخول فى مبادرة جودة . فمستشارو الجودة هم أعوان التغيير الحقيقيون ، ويجب أن تكون حريصاً على وجودهم معك .

الأدوات والتقنيات :

من المرجح أن الغالبية العظمى من المديرين على دراية بالعديد من الأدوات والتقنيات التى أدرجناها بالتفصيل فى هذا الكتاب ، ولكنه من المحتمل أن يكونوا قد تعلموها فى أوقات مختلفة وبمعزل عن بعضها البعض . تضع طريقة المشاريع المتتالية الأدوات والتقنيات فى إطار شامل ، و كل منهجية تحدد المناسب منها كما توضح توقيت استخدامها . وفى حين يمكن تصنيف الأدوات والتقنيات فى مجموعات ، فإن مما تجدر الإشارة إليه هو أن هناك تطبيقات مختلفة للعديد من الأدوات .

تبدأ أدوات التخطيط والتنظيم بعمليات التفكير الجماعى بهدف الخروج ببعض القوائم ، ثم يأتى بعد ذلك دور الأدوات الأخرى التى تضفى معنى على محتويات القوائم الموضوعة ، ومن هذه الأدوات ما يختص بعمليات الفرز ، أو ما يتعلق بتحديد الأولويات (لازم – مستحسن – ممكن) [١] ، ثم التخطيط الشبكى [٢] الذى عن طريقه يتم وضع خطة للمشروع ، أضف إلى ذلك عمليات تحليل النطاق (كلى – جزئى – خارج) [٣] وذلك فيما يتعلق بمدى تحكم مجموعة ما فى أمر من الأمور . أما المجموعة الثانية من الأدوات ، فهى التى تساعد على عمليات التحليل مثل مخططات السير الانسيابى [٤]

---

١ – Must-should-could

٢ – Planning grid

٣ – Total-Partial-Not Within أو TPN

٤ – deployment flowchart

التى من شأنها فهم العمليات والتخطيط لها ، ومخططات إشيكاوا [١] لتحديد الأسباب الكامنة ، ونموذج كانو[٢] لفهم وتحليل حاجيات العملاء ، ومخططات الحصبة [٣] للتحليل حسب المواقع وهكذا . أما المجموعة الثالثة من الأدوات فهى المساعدات والمعوِّقات [٤] ومنها نظام التصويت [٥] وتحليل لنشاط العبور ، أو ما يسمى بتقييم إشارات المرور [٦] وكذلك مصفوفة التقييم [٧] . تلك هى أدوات التقييم واتخاذ القرار . أما المجموعة الأخيرة من الأدوات ، فهى تختص بعرض البيانات الرقمية وتحليلها وتتمثل فى الأعمدة البيانية [٨] والرسوم التكرارية [٩] وتحليل باريتو [١٠] ومخططات السير [١١] والرسوم الدائرية [١٢] .

إلى جانب ذلك ، هناك سلسلة من التقنيات المستخدمة فى العمل الجماعى وهى مصممة لرفع فاعلية الاجتماعات إلى أفضل المستويات والحصول على أفضل النتائج من المجموعة . كما أنها تنْأى بالفريق عن الوقوع فى شرك الجلوس حول الطاولة والحديث فى العموميات .

كل هذه التقنيات والأدوات سوف تحظى بالمزيد من التفصيل فى الجزء الخامس . إضافة إلى ذلك ، تحدد كل منهجية الوقت التى يحسن فيه استخدامها ضمن المشروع . إن التدرب على الأدوات والتقنيات واستخدامها يعتبر مقوِّمًا أساسيًا إبان استخدام

---

١ - Ishikawa folwchart
٢ - Kano Model
٣ - Measles diagram
٤ - Helps and hinders
٥ - Voting 1-2-3
٦ - Traffic -light assessment
٧ - Evaluation matrix
٨ - Bar chart
٩ - Histogram
١٠ - Pareto analysis
١١ - Run chart
١٢ - Pie chart

منهجية المشاريع المتتالية فى نطاق مبادرة الجودة . إن هذه الأدوات والتقنيات ليست صالحة فقط لدى إنجاز المشاريع ، بل إن فائدتها لا تُقدَّر بثمن فى العمل اليومى والاجتماعات .

استخدام البيانات :

تتطلب منهجية المشاريع المتتالية تحولاً جذريًا فى طريقة جمع البيانات واستخدامها . وفى البداية ، فإن كل منهجية تتطلب جمع بيانات حول العملاء وأداء العمليات بطريقة منظمة ودقيقة . بعد ذلك ، تُستخدم هذه البيانات كأساس للكشف عن التحسينات واتخاذ القرارات . ومن الفوائد الثانوية لهذا الأسلوب فى جمع المعلومات ، على مستوى المؤسسة ، هو أنه فى الوقت الذى يكتسب فيه الناس خبرة أكبر فى جمع المعلومات وفهمها واستخدامها ، فإنه يصبح جليًا لديهم أن المعلومات المتوفِّرةَ حاليًا فى المؤسسة غير ملائمة ، ولن يمضى وقت طويل قبل أن يشرع هؤلاء فى طرح أسئلة جادة حول كيفية استخدام هذه المعلومات والمعطيات التي هم بصدد قياسها ، ومعنى النتائج المتمخضة عنها ، إن كان لها معنى .

التدريب فى الوقت المناسب :

بداية ، هناك حاجة إلى وضع مسألة التدريب فى إطارها . عادة ما تُقدم المنظمات التى دخلت فى مبادرة جودة نوعًا من أنواع التدريب لمديريها وعمالها كجزء من تلك المبادرة ، هذا التدريب يأخذ أشكالاً مختلفة ، وعادة ما يشمل شراء استشارة جودة يقدمها المستشار ضمن حقيبة تدريب جاهزة . لقد صادفت أثناء عملى ما يسمى بـ (تدريب بث الوعى) [1] الذى يتم من خلاله تقديم المبادئ الأساسية للجودة لكل الموظفين ، كما صادفت ما يُسمَّى بـ (تدريب المهارات) [2] الذى يتم من خلاله تدريس العديد من المهارات والأدوات لأشخاص معينين ، وكذلك ما يطلق عليه (التدريب السريع

١ - Awareness training

٢ - Skills training

أو الخاطف) [١] الذى يتم من خلاله غمس أو غمر كل الموظفين فى دورة محتوياتها مزيجٌ من المبادئ والأدوات والتقنيات . بعض المنظمات تتبع طريقة التدريب الذاتى وتتولى اقتناء الكثير من الكتب وربما سلسلة من البرامج المرئية ، تاركة أمر التدريب لأشخاص من داخل المنظمة .

وفى حالة عدم وجود مبادرة جودة ، فلربما كان لدى منظمتك برنامج تطوير إدارى . فى هذه الحالة ، سيكون هناك عادة وحدة أو وحدتان تغطى محتوياتهما إدارة المشاريع أو الأدوات والتقنيات . وكبديل آخر ، يحبذ كبار المديرين الانخراط فى برنامج جامعى للحصول على ماجستير فى إدارة الأعمال وهذا يتضمن عادة وحدة متعلقة بالجودة .

ما هى نواقص التدريب التقليدى ؟

أولاً : ما يعْوز هذه الطرق هو التطبيق والتركيز . فالأفكار التى تتم مناقشتها عادة ما تُصاغ بمفردات عامة ، كما أن هذه الطرق لا تقدم أمثلة محددة أو تقرر متى أو كيف يتم استعمالها ، زد على ذلك أن صلتها بالتطبيقات العملية ضعيفة إن لم تكن منعدمة . بعض الأدوات والتقنيات التى يتم تدريسها تفتقر إلى الإطار المناسب ويُعوزها تحديد توقيت الاستخدام والكيفية التى ترتبط بها مع بعضها البعض .

ثانيًا : نادرًا ما يتم التدريب فى الوقت المناسب . فأساس هذه البرامج التدريبية هو تقديم تشكيلة من الأفكار والتقنيات التى يمكن استخدامها فى حالة الضرورة إلى ذلك .

الخيار الشجاع : التدريب فى الوقت المناسب .

قد تكون لديك فكرة عن التصنيع فى الوقت المناسب . فقد برز هذا المفهوم إلى حيِّز الوجود فى اليابان وكان يعرف باسم "كانبان" [٢] ، وكانت شركة تويوتا أول من طبقه . أساس هذا المفهوم هو تسليم الأجزاء المكونة للقطعة مباشرة قبل عملية التجميع ، وفى هذا ما يغنى عن المراحل غير اللازمة فى العملية بما فى ذلك عمليات

١ – Cascade training
٢ – Kanban

التخزين . هناك مجال لتطبيق هذا المبدأ على التدريب ، بمعنى أنه يتم توفير مهارات محددة حال ظهور الحاجة إليها وليس قبل ذلك .

فى بداية التسعينيات ، كان بعض زملائى فى قطاع السكك الحديدية يدافعون عن فكرة التدريب المبنى على التأطير السريع لكل الموظفين ، ولكن إيمانى كان بطريقة أكثر تركيزاً تقول بتوفر التدريب لأغراض محددة وعند ظهور الحاجة إليه فقط . فمثلاً إذا كان أحد الموظفين سيشترك فى فريق لتحسين الجودة ، فإنه ينبغى للفريق أن يحصل على تدريب مُعدَ خصيصاً للأشخاص المعنيين وظروف الحالة . ولقد أطلقتُ على هذه الطريقة مُسمَى الخيار الشجاع . فى ذلك الوقت ، كان هناك إعلان تلفزيونى يروّج لمنظّف وملطّف ومكيّف للقماش دمجوا كلهم فى مادة واحدة وسمى مسحوق الغسيل الشجاع . وعلى نفس المنوال ، فإن التدريب فى الوقت المناسب يعتبر خياراً يجمع ثلاثة عناصر فى وقت واحد ، وهذه العناصر هى تدريب الجودة ، وفرصة الشروع فى العمل فى مشروع حقيقى أثناء التدريب ، وكذلك إمكانية نقل المعلومات والأدوات والتقنيات المكتسبة إلى مكان العمل .

التدريب فى الوقت المناسب ، على ماذا ؟

إليك بعض الأمثلة على التدريب فى الوقت المناسب :

تدريب مجموعة القيادة :

تدريب مجموعة القيادة هو عبارة عن تدريب كافة أعضاء فريق القيادة على استخدام المنهجية الخاصة بفريق القيادة . يتولى المشاركون تطبيق كل مرحلة من مراحل المنهجية على المشاريع القائمة والمقترحة أثناء التدريب ، ويشمل ذلك اختيار رعاة المشاريع وتدريبهم على كيفية رعايتها .

تدريب مستشار الجودة :

يقف المشاركون فى تدريب مستشار الجودة على الدور والمسؤوليات والمنهجيات المنوطة بمستشار الجودة ، وكذلك الأدوات والتقنيات التى يستخدمها . ويتم وضع ما تم تعلمه موضع التنفيذ مع فرق المشاريع فى أقرب وقت ممكن .

تدريب فرق تحسين الجودة :

يتم تدريب أعضاء فريق تحسين الجودة بمجرد أن يتم تحديد المشروع واختيار قائد المشروع ومستشار الجودة وأعضاء الفريق . يتعلم المشاركون منهجية تحسين الجودة والأدوات والتقنيات ذات العلاقة ، فى الوقت الذى يعمل فيه الفريق على إنجاز المشروع وينهى بعضَ المراحل الأولى . بعد ذلك ، يتم إكمال المشروع فى مكان العمل . لقد أظهرت التجربة أن طريقة الدخول المباشر فى المشروع لها مزية إضافية وهى توفير الكثير من الوقت نظرًا لما تسببه من عدم الحاجة لعقد العديد من الاجتماعات التحضيرية للمشروع .

أحداث تخطيط المشروع :

يتم جمع الأشخاص الذين يقومون بدور أساسى فى تخطيط المشاريع عند التخطيط لأى مشروع . وفى حين أن الهدف الأساسى من هذا التجمع هو العمل على المشروع ، فإنه من المهم أن يلتزم المشاركون بمنهجية التخطيط وأن يستخدموا الأدوات والتقنيات المناسبة ويقدموا الآراء عند الحاجة .

جمع البيانات وعرضها وتحليلها :

إن أفضل وقت لجمع البيانات وعرضها وتحليلها هو ما يتبع حصول بعض فرق المشاريع على شىء من التجربة فى جمع البيانات واستخدامها .

الفصل الرابع
طريقة المشاريع المتتالية - تطبيقات

لقد تم استخدام طريقة المشاريع المتتالية بنجاح من قبل المؤسسات والإدارات والأفراد . وفى هذا الفصل ، سننظر فى بعض الأمثلة الحقيقية : (أمانة إسكان ليفربول) [1] و(مصلحة نفايات مانشستر الكبرى) [2] . لقد استخدمت هاتان المنظمتان طريقة المشاريع المتتالية لبعض الوقت ، وأصبح لديهما بالتالى خبرة فيما هو عملى وما هو غير ذلك . لقد أمضيت بعض الوقت فى الحديث مع أشخاص مهمين فى كلتا المنظمتين ، وكان هذا الحديث على شكل خليط من التعليقات والأسئلة والأجوبة . بعد ذلك ، تطالعون كيف قمت شخصياً بتطبيق منهجية المشاريع المتتالية على مستوى الإدارة بصحبة الفريق الذى كنت أعمل معه .

المشاريع المتتالية فى أمانة إسكان ليفربول :

خلفية عن أمانة إسكان ليفربول

أمانة إسكان ليفربول رابطة إسكان مسجلة أنشئت سنة (١٩٦٥م) وهى تملك وتدير ما يناهز (٨٩٠٠) مسكن فى ليفربول ورانكورن . وتعمل الرابطة فى سلسلة من الشراكات مع السلطات المحلية ومؤسسة الإسكان والسلطات الصحية والمنظمات التطوعية وذلك من أجل الاستثمار فى الإسكان والمجتمعات المحلية . يعتبر مستأجرو الأمانة من ذوى الدخل المحدود أو هم عاطلون عن العمل ، كما أن أكثر المستأجرين الجدد هم عائلات بلا أبناء أو أشخاص عزاب . ويعمل فى أمانة الإسكان أكثر من (٢٠٠) موظف وزعوا على أربعة مكاتب ، وينقسم الموظفون إلى خمس فئات :

١ - صيانة البيوت وإدارتها .

٢ - شراء البيوت الجديدة وتطويرها .

---

١ - Liverpool Housing Trust

٢ - Greater Manchester Waste

٣ - أخصائيون - على سبيل المثال فى إسكان الأشخاص الضعفاء ، أو مشاركة النزلاء .

٤ - المالية .

٥ - خدمات الدعم .

وعلى الرغم من أن أمانة الإسكان توظِّف أفرادًا من مختلف المستويات ، إلا أنهم يتميزون بالتزامهم العمل فى القطاع غير الربحى بهدف مساعدة الفقراء وتمكينهم من الاستفادة من حقهم فى الإسكان إلى أقصى الحدود . ديف باور هو مدير التخطيط والجودة فى الأمانة قدم هذه الأجوبة على أسئلتى :

كيف ولماذا أصبحت أمانة الإسكان مهتمة بالجودة بصفة عامة وبطريقة المشاريع المتتالية بصفة خاصة ؟

ديف :

يرجع اهتمام أمانة الإسكان فى ليفربول بالجودة ومنهجية المشاريع المتتالية إلى عوامل خارجية بدرجة كبيرة . فقد بدأنا نولى اهتمامًا بالجودة فى بداية التسعينيات ، وكنا نهتم بالتخطيط الشامل والإدارة بالأهداف منذ سنة (١٩٨٧م) ، ثم جاء قانون الإسكان لسنة (١٩٨٨م) فأعطانا دفعًا حقيقيًا . إن التغيير الأساسى الناجم عن هذا القانون هو استخدام التمويل الخاص . لقد تقلصت المنح الحكومية واشتدت المنافسة ، وكان هذا يعنى أنه علينا أن نكون مبدعين ومرنين أكثر . كذلك ، فقد بان للعديد من الموظفين وكبار المديرين أنه لا بد من إعادة التنظيم وتجديد الطاقة . لقد أمضى الكثير من المديرين الكبار وقتًا طويلاً فى الأمانة وهم فى سعة من العيش ، وربما أصبحوا كذلك راضيين وقانعين بوضعهم . كنا بحاجة إلى النظر خارج المنظمة بحثًا عن أفكار جديدة ؛ لذا قمنا بالكثير من البحوث حول العملاء واستنتجنا من هذه البحوث أننا كنا نؤدى عملنا بشكل جيد ، إلا أننا لم نستخدم هذه البحوث للتركيز على التحسين ، على الرغم من أننا كنا نسعى إلى أن نكون مُلاَّكًا أفضل .

وفعلاً ، قمنا بعدة تحركات لم يُكتب لها التوفيق . فى البداية ، جرّبنا الطريقة المعروفة بـ : «مستثمرون فى الإنسان» ولكننا لم نفلح ، وبعد ذلك ، واستلهاماً من رابطة إسكان أخرى كانت لديها مبادرة جودة ، قامت مجموعة كبار المديرين لدينا بالحصول على تدريب دام بضعة أيام ، وصممنا جملة من مشاريع التحسين ، إلا أن التوفيق لم يكن حليف هذه المشاريع ، أيضًا ، والسبب الرئيسى لذلك هو عدم الالتزام بأية منهجية وإلى انعدام الأهداف التى كان من المفروض أن نسعى إلى تحقيقها . لقد حاولنا - أيضًا - استخدام مؤشرات الأداء فأعطتنا الطريقة مقياساً لمستوى أدائنا ولكنها لم تدلّنا على سبل التحسين .

فى هذه المرحلة ، تم ندبى من وظيفتى الأصلية وذلك لإعداد برنامج جودة . كان لدينا خطة شاملة للمؤسسة ولكننا كنا فى حاجة إلى برنامج جودة لتنفيذ تلك الخطة . قمنا بتحديد أربعة مخرجات أساسية للبرنامج : أردنا أن يتبع الأشخاص طرقًا أكثر تنظيمًا فى عملهم ، كما أردناهم أن يطبقوا تقنيات جديدة للتغلب على المشاكل القديمة ، وأن ينظروا إلى الخارج لا أن يتشبّثوا بالحلول الداخلية . وأخيراً ، فقد أردنا أن ينخرط الناس من جديد فى المؤسسة ومستقبلها . وإلى جانب هذه المخرجات ، فقد كنا نسعى إلى إحداث تغيير فى ثقافة المؤسسة . أما العناصر الأساسية لهذا التغيير ، فتتمثل فى خلق فهم واقعى للعالم ، والتسليم بأن الأشياء والوظائف كانت وستظل تتغير ، وأن ينظر إلى المؤسسة كوحدة متكاملة عوضًا عن تركيز كل فرد على وظيفته . يمكن تسمية هذا الاتجاه (بجمعية فهم التنظيم) . إن كل هذه العناصر متوفرة فى طريقة المشاريع المتتالية .

لماذا حازت المشاريع المتتالية على إعجابك ؟

ديف :

هذه المنهجية طريقة للشروع فى العمل بسرعة وللحصول على فوائد مباشرة ، فهى تشرك الموظفين ذات العلاقة وبشكل مباشر عوضًا عن تدريب كل الأفراد وانتظار ظهور النتائج فى ظرف سنتين ، وكان هذا هو ما اقترحه مستشارونا الأوائل . فى تلك

المرحلة كنا مولعين بالمنهجيات والتكتيكات عوضاً عن فلسفة الجودة ، ثم أردنا أن نقحم أشخاصاً يعملون فى مستويات مختلفة كالمديرين والمساعدين الإداريين . كما وضعنا نصب أعيننا أهدافًا متنوعة أردنا تحقيقها فى أجزاء رئيسية من المنظمة ، وأردنا أن ننظر فى عملية أساسية وهى عملية إصلاح الأعطال من وقت التبليغ عنها من قبل النزيل حتى الانتهاء ، وأردنا أن ننظر فى واجهة تعاملنا مع العملاء ، أى فى خدمات الاستقبال لدينا ، كما أردنا أن ننظر فى صحة ومصداقية البيانات الموجودة على أنظمة الحاسب الآلى والتى تُعتبر جوهرية فى تشغيل المؤسسة . وأخيراً ، ولما كنا نريد أن ننظر فى مقاييس التطوير ذات الأهمية الحيوية فى إضافة أملاك جديدة ، كان لابد أن نهتم بهذه المسائل ، وعليه ، أردنا أن نركز على التكتيك بدلاً من الإستراتيجية . كذلك ، وبالنظر إلى بداياتنا غير المُوفَّقة ، فقد كان علينا أن نتأكد أن المنهجيات قابلة للتطبيق فعلاً ، قبل تبنى طريقة المشاريع المتتالية دون تحفظ .

ما هى خطواتكم الأولى ؟

ديف :

تمثل أول ما قمنا به فى جعْل مجموعة كبار المديرين تتولى إدارة البرنامج ، وكان لا بد ألاَّ نكتفى بقولهم : "إننا سنقوم بذلك" ، بل نجعلهم يديرونه فعليًا . كان أحد الأهداف من ندبى هو المشاركة فى اجتماعات كبار المديرين وتحسينها ، وقد قمنا بإعادة ترتيب هذه الاجتماعات بحيث نستطيع التركيز على المسائل الإستراتيجية . بعد ذلك ، قمت بإعداد برنامج تدريبى لمجموعة كبار المديرين دام يومًا واحداً ، تم فيه تقديم طريقة المشاريع المتتالية ومنهجية فريق القيادة وقد كان لنا فكرة لا بأس بها عن بعض الأفكار التى تحتويها نتيجة لتجربتنا السابقة . بعد ذلك ، قمنا بتقسيم اجتماعاتنا إلى قسمين ، اختص الأول بمجموعة قيادة الجودة ، يليه الاجتماع المعتاد . كما قمنا بتأكيد واعتماد المشاريع الأولية التى تم اختيارها وهى عبارة عن خمسة أو ستة مشاريع من أصل قائمة ذات عشرة مشاريع تم اختيارها من قبل . وقد قَدّمتُ سلسلة من العروض لمجموعة الإدارة العليا حول الجودة - من هو العميل ، ما هى العمليات ؟ ، المواصفات إلى غير ذلك .

تمثلت الخطوة الأساسية التالية فى اختيار مستشارى الجودة وكان قرار الحصول عليهم قراراً سهلاً . قال ديف بيب وهو كبير التنفيذيين : "كل الكتب التى قرأتها وكل الأشخاص الذين تحدثت إليهم يقولون بضرورة وجودهم معنا وسوف يكون الأمر كذلك" . بعد ذلك ، استخدمنا طريقتك فى توصيف الأشخاص بعد أن أدخلنا عليها تحويرات بسيطة واتفقنا على ذلك على مستوى مجموعة الإدارة العليا ، وقام كل عضو بترشيح أشخاص يعملون فى إدارته . تم اختيار مستشارى الجودة وتعيينهم ، وقد استهدفنا المديرين فى المستويات المتوسطة أو الأشخاص المرجح انتقالهم إلى ذلك المستوى . بعد ذلك ، قمنا بتدريب (١٥) مستشار جودة بمن فيهم المتحدِّثُ ، ولو لم نقم بذلك لما كنا وصلنا إلى أية نتيجة . فوجود مجموعة مكونة من (١٥) شخصًا مدربًا يحدث تأثيراً جوهرياً فى منظمة كمنظمتنا . وعلى إثر ذلك مباشرة ، قمنا بتدريب فريقى تحسين الجودة . وفى واقع الأمر فإننا قد دربنا مستشارى الجودة أيام الأثنين والثلاثاء والأربعاء ، ودربنا فريقى تحسين الجودة ومعهم بعض مستشارى الجودة فى يومى الخميس والجمعة من نفس الأسبوع !

ما هى مجريات التدريب التى اتبعتموها ؟

ديف :

لم نقم بتدريب كل الناس فى وقت واحد . بادئ ذى بدء ، قمنا بالتركيز على مستشارى الجودة وفرق المشاريع ، وفى نفس الوقت ، أقمنا سلسلة من العروض التعريفية دام كل منها يوماً واحداً لفائدة كل الذين كانت لديهم رغبة الحضور . تلت ذلك موجة تدريب على مهارات الجودة لفائدة كل المديرين . وقد قمنا بذلك تدريجياً واستغرقنا من الوقت ما يناهز السنة لإنهائه . وقد حرصنا على أن يستفيد من ذلك كل الموظفين ، على الأقل فيما يتعلق بالعروض التعريفية ذات اليوم الواحد . ولا يزال عندنا عدد لا بأس به من الأشخاص الذين قاوموا كل محاولات إشراكهم فى عملية التدريب ، ولكنهم لا يمثلون الآن سوى أقلية بسيطة .

ما هى التغييرات التى لاحظتها نتيجة لذلك ؟

ديف :

تم إدخال تحويرات على مهارات حل المشاكل فى المنظمة . كنا نأتى بالناس إلى غرفة ونجعلهم يجلسون ويأتون بحل للمشكلة . هكذا كان الأمر على وجه التقريب . أما الآن ، فلدينا طريقة مركزة ومنظمة لمعالجة الأمور . وعلى العموم ، فقد أصبح الموظفون يمتلكون جملة من المهارات السريعة والقابلة للاستخدام ، ومن المرجح أن يكون استخدام الأدوات والتقنيات فى كل الأوضاع النتيجة الأكثر وضوحاً .

أما المشاريع الأولى ، فقد أنهيناها عن بكرة أبيها ، ونتجت عنها توصيات تم تبنى معظمها أو أدت فى جملتها إلى أشياء أخرى ، وكان البعض من هذه المشاريع أكثر فعالية من غيرها ولكنها برزت كلها إلى حيز الوجود وشارك فيها الأشخاص المناسبون ، زد على ذلك أنها خلقت ثقة لدى الناس بصحة العملية ، ونحن الآن نقوم بتطبيق ما تعلمناه على برامج كبيرة تعلَّق عليها أمانة الإسكان أهمية كبرى . فى البداية لم نقم بأية مراجعات شاملة لنُظم الأمانة وعملياتها ، ولكننا نقوم بذلك الآن .

كما أن المشاركة فى المشاريع والحصول على تدريب خاص بمستشارى الجودة جلب إلينا أعداداً لا حصر لها من الناس ، وكانت بذلك فرصة تطويرية بمعنى الكلمة .

المشاريع المتتالية فى مصلحة نفايات مانشستر الكبرى :

خلفية عن مصلحة نفايات مانشستر الكبرى :

تم إنشاء (مصلحة نفايات مانشستر الكبرى المحدودة) [١] سنة (١٩٩٥م) كشركة خاصة ترجع أصولها الأولى إلى (مجلس مانشستر الكبرى) [٢] ، ومن بعده إلى (هيئة

١ - Greater Manchester Waste Limited
٢ - Greater Manchester Council

التخلص من نفايات مانشستر الكبرى) [1] ، تستقبل الشركة نفايات البيوت من الوحدات التنظيمية التابعة لمنطقة مانشستر الكبرى بالإضافة للنفايات الصناعية ، وتتولى الشركة كذلك إدارة مواقع القمامة البلدية التى يجلب إليها الأفراد النفايات الصلبة . يتم فى البداية استخراج بعض المواد القابلة لإعادة المعالجة ، ثم يتم حرق النفايات أو طحنها لتنقل عن طريق السيارات أو السكك الحديدية إلى مواقع دفن النفايات . وتطور الشركة باطراد مبادرات وتقنيات جديدة مثل استخراج الألومينيوم وتحويل النفايات إلى طاقة . تعمل مصلحة نفايات مانشستر الكبرى فى مواقع متعددة ، ويقع المركز الرئيسى للمصلحة والورش التابعة لها فى بولتن ، وهناك بالإضافة إلى ذلك سبعة مواقع رئيسية (معامل لمعالجة النفايات ومحرقة ومحطات الشحن) وما يقارب (٢٠) موقعاً للنفايات البلدية منتشرة فى منطقة مانشستر الكبرى . تمتلك المصلحة وتشغل ما يناهز (٥٠) عربة نقل على السكك الحديدية ، و (٦٠) من عربات النقل الثقيل (سيارات) و (١٠٠٠) حاوية . تصل دورة رأس المال إلى حوالى (٤٠) مليون جنيه إسترلينى سنوياً ، ويعمل فى المصلحة (٤٠٠) عامل . وهناك خمس فئات من العمال هم :

- عمال التخلص من النفايات .
- سائقو عربات النقل الثقيلة .
- العاملون فى مواقع النفاية البلدية .
- الحرفيون مثل : الكهربائيين والسباكين والدهانين واللحامين .
- موظفو الإدارة والإدارة المالية وأنظمة العمل وشئون الموظفين .

يعمل الكثير من العمال فى المصلحة وسابقاتها منذ التحقوا بالعمل بعد إنهاء دراستهم وأصبحوا متشبعين بالطريقة القديمة فى إنجاز الأعمال . وعندما تحولت المصلحة من (هيئة) إلى (شركة) كان يسيطر عليها فكر تقليدى محلى يعمل على خلق

١ - Greater Manchester Waste Disposal Authority والقصد هنا أنه تم تحويل الهيئة من القطاع العام إلى القطاع الخاص فى سنة ١٩٩٥م .

الكثير من فرص العمل بدلاً من التركيز على حاجيات العمل والكفاية . سو أورمرود هى مديرة الموارد البشرية وكانت المحرك لمبادرة الجودة ، وقد أجابت على أسئلتى ، وأسهم كذلك فى هذه الإجابات بيل وين ، وهو مدير نظم الأعمال .

كيف ولماذا أصبحت مصلحة نفايات مانشستر الكبرى مهتمة بالجودة بشكل عام وبمنهجية المشاريع المتتالية بشكل خاص ؟

سو :

كنا بحاجة إلى منهجية الجودة . لقد كانت و لا تزال هناك تغييرات جمّة تحصل يوميًا . انخرطنا فى طريقة المشاريع المتتالية ليس بدافع الرغبة فى أن تكون لدينا مبادرة جودة ، بل لأننا كنا نريد إدارة التغيير بطريقة سليمة . لم تكن الجودة أو منهجية المشاريع المتتالية السبب فى التغيير بل كانت أداة للحصول عليه . كنا محتاجين للعمل بطريقة يستسيغها الموظفون وتجعل كبار الموظفين يُقبلون على الانخراط فيها ، وقد سبق لى أن تعرفت على أشخاص يستخدمون طريقة المشاريع المتتالية وكنت مؤمنة فى قدرتها على تحقيق الأهداف .

ما هى الأوجه التى حازت على إعجابك فى منهجية المشاريع المتتالية ؟

سو :

البساطة ، إنها طريقة بديهية . أنا سعيدة بقدرتنا على استخدامها ليس بدافع حمل راية الجودة ولكن بسبب حاجيات العمل ، فنحن بواسطتها قادرون على معالجة مسائل قائمة تتمخض عنها نتائج محددة ، كما أننا نستطيع بفضلها مشاهدة مجهوداتنا وقد أتت أكلها . أحد الأمثلة الجيدة على ذلك ما تم بشأن أحد مشاريع النقل لدينا ، فقد حددنا المشروع وقدم الفريق توصياته التى وصلت إلى الميزانية الرأسمالية وأنت الآن تشاهد الشاحنات الجديدة نتيجة لذلك .

ما هى الخطوات الأولى التى خطوتموها ؟

سو :

أول ما بدأنا به هو إقناع المديرين التنفيذيين ، وخاصة ستيفان جانكنسن وهو مدير هيئة الإدارة ، وجراهام جونسون وهو مدير المالية . لقد كنت محتاجة إلى دعم منهما حتى أتمكن من إقناع كبار المديرين الآخرين .

كنا على علم بأننا سوف نتعرَّض لمشاكل مع النقابات العمالية إذا لم نقم بالعمل على الوجه الأكمل . فللنقابة حضور كبير فى المصلحة وقد ينظر موظفو النقابة ، وخاصة المتفرغين منهم إلى عملنا ، على أنه تدخل فى أدوارهم بالخصوص إذا كنت تشكل فرق مشاريع معظم أعضائها ليسوا ممثلين نقابيين . ومن هذا المنطلق ، كان علينا استبعاد الخوف والعمل على أن تكون العملية شفَّافة . قدمت تفسيراً ضافياً حول العملية للمسئولين النقابيين ، كما دعوت كبار النقابيين إلى التدريب الأولى المعد من أجل مستشارى الجودة ، وعملت على تعزيز هذه العملية منذ ذلك الحين . تم إشراك كل النقابيين تقريباً بطريقة أو بأخرى عبر التدريب كمستشارى جودة أو كأعضاء فى فرق المشاريع ، وقد أدت تلك المشاركة والمساهمة والتدريب الكامل إلى خلق وعى تام كان من شأنه أن أزاح الشكوك حول العملية . لقد أبعد هذا ، وما لحقه من تطورات ، الإحساس بأن ما يتم لا يعدو أن يكون مبادرة أخرى للإدارة .

أما الخطوة الأساسية الأخرى ، فقد تجلت فى تدريب مستشارى الجودة . إن اختيارى للأشخاص الذين سيحضرون هذا التدريب لم يكن فقط حكراً على أولئك الذين سيصبحون مستشارى جودة ، وإنما حوى كذلك الأفراد الذين يُتوقع أن تكون لديهم قدرة كبيرة على التأثير والذين سيكونون قادرين بدورهم على تسويق هذه العملية داخل المؤسسة . اتخذت كذلك قراراً واعياً بأن يتم التدريب بعيداً عن مكان العمل ، فى فندق جميل ، لأبيِّن للمعنيين بالأمر أن هذا حدث خاص ، فى نفس الوقت الذى كان يؤمل أن يتآلف بين المشاركين شعور بانتمائهم إلى مجموعة . لقد اتخذت هذه القرارات بعد تفكير عميق نظراً لما تحويه من فوائد محددة .

كيف عالجت موضوع التدريب ؟

سو :

كنا نستخدم التدريب متى وكلما ظهرت الحاجة إليه . فقد قمنا بتدريب مجموعة القيادة ومستشارى الجودة وفرق المشاريع ، كما نفذنا سلسلة من حلقات الشرح فى المعامل بمعدل ساعة لكل حلقة . أعتقد أن تدريب مستشارى الجودة بصفة خاصة أمر مهم ليس فقط من منظور المهام التى يؤديها العاملون ، بل أيضا لتطوير قدراتهم . فلقد شاهدنا البعض منهم يستخدمون مهاراتهم حتى فى خارج العمل . وبعد أن قمنا بتدريب خمسة عشر مستشار جودة ، أتحنا المجال لأشخاص للحصول على هذا التدريب . لا أعتقد أننا قمنا بما يكفى من تدريب مجموعة القيادة وما نحتاجه الآن هو مراجعة الأشواط التى قطعناها وتعزيز العملية فى المستقبل القريب .

ما هى التغييرات التى تم مشاهدتها نتيجة لذلك ؟

سو :

ظهر أكبر تحول فى الطريقة التى تُعقد بها الاجتماعات . فالناس الذين مروا بالتدريب بدءوا ينزعجون من الطريقة التقليدية فى إنجاز الأمور ، والشواهد على ذلك هى اجتماعات فريق المالية مع لجنة الصحة والسلامة . لقد تغير أسلوب هذه الاجتماعات نتيجة لتدريب مستشارى الجودة .

بيل :

بعض صغار الموظفين الذين ما كان ليُكتب لهم أن يَنبسوا ببنت شفة لم يعودوا يخشون المساهمة . لقد اكتسب مستشارو الجودة منزلة معينة وأصبحت آراؤهم تلقى الاحترام من الناس .

سو :

لقد تغيرت اجتماعات النقابة كذلك ، وأصبح المسئولون يستخدمون الأدوات فى أماكن أخرى . لقد كان علينا مؤخراً أن نقوم بعملية كبيرة لكتابة أوصاف الوظائف ، فاستفدنا أيما استفادة من أدوات التخطيط والتنظيم . إن الأشخاص الذين لم يتلقوا التدريب معجبون بما شاهدوه . فالناس بصدد تغيير طرق حياتهم العملية برمتها ، وقد بدءوا فى طرح علامات استفهام على الكثير من الأشياء التى كانوا يقومون بها .

بيل :

مررنا بفترة من التحولات الدائمة أدت إلى خلق بيئة يعوزها الأمان ، لكن طريقة الجودة فى إنجاز الأشياء تحظى بقبول أكبر . فالتحول الذى تديره السلطات المحلية بطىء جداً ، ومن المحتمل أن تفوق التحولات التى شاهدنا خلال الاثنى عشر شهراً تلك التى شهدناها خلال اثنتى عشرة سنة . إنه من الواضح أن الموظفين قد حققوا نجاحاً أكبر فى المسائل التى أدلوا فيها بمقترحاتهم .

المشاريع المتتالية لدى مجموعة جودة الأعمال :

مجموعة جودة الأعمال

على الرغم من المسمى الفخم الذى تحمله مجموعة جودة الأعمال ، إلا أنها فى الحقيقة فريق صغير يعمل تحت قيادتى ويتألف من حوالى ستة أشخاص . كنت مدير الجودة لشركة (إنتر ستى واست كوست) المحدودة [1] ، وكان لفريقى هدف مزدوج :
أولا : كنا مطالبين بتوفير الدعم والتدريب فى داخل المنظمة ، وعليه ، فإننا دأبنا على تدريب المسهلين واشتغلنا بصفة مسهلين فى اجتماعات هامة بالنسبة للمنظمة ، وقدمنا استشارات ودعماً للمديرين المباشرين ، ونظمنا دروساً تدريبية على مختلف أوجه

---

١ - Intercity West Coast Limited

الجودة . أما **الهدف الثاني** : فقد تمثل فى التوصل إلى أكبر درجة ممكنة من الاكتفاء الذاتى من حيث التكلفة وذلك عبر تسويق خدماتنا خارج المنظمة .

الطريقة :

لم يكن هناك بد من اتباع طريقة المشاريع المتتالية . قمت بتعيين قائد مشروع لكل واحد من "منتجاتنا" . وهكذا ، وعلى سبيل المثال ، كان هناك قائد فريق خاص لكل من فعاليات تدريب المسهلين ، وتدريب فرق تحسين الجودة ، ونشاطات الفريق ، وهذا لا يعنى أن هؤلاء الأشخاص قاموا بكل ما له علاقة بهذه المنتجات ، أو أنهم أجروا كل دروس التدريب . فقد كان على كل واحد أن يكون قادراً على إعطاء الدروس ، وكان على كل فرد أن يقدم مساهمة ما . تمثلت مسئوليات قائد الفريق فى تصميم الدروس وتطويرها ، كما كان عليه أن ينتج المواد ويقوم بتحديثها ، وأن يكون مسئولاً عن الميزانية . وإلى جانب ذلك ، أوجدت قائد فريق لكل عميل من عملائنا ، وكان الغرض من ذلك أن يكون لكل من كبار المديرين داخل المنظمة من عملائنا محطة واحدة يستوفى فيها كل حاجياته المتعلقة بالجودة . فبالنسبة للمديرين المتحمسين ، فقد كان قائد الفريق يعقد مراجعات منتظمة مع كل منهم على انفراد ، كما يحضر ويسهِّل اجتماعات فرق الإدارة الخاصة بكل منهم ، ويتولى متابعة كل مستلزماتهم التدريبية . أما بالنسبة للمديرين الذين يظهرون درجة أقل من الحماس ، فإن قائد الفريق يتولى توفير أى من الخدمات التى يستطيع أن يخلق لديهم اهتماماً بها .

إدارة الفريق :

المجال الذى واجهتُ فيه صعوبة جمة هو عقد اجتماعات الفرق بصفة منتظمة . فمع وجود فريق يحاول أعضاؤه تكييف جداولهم تبعًا لجداول مديرى الإنتاج المباشرين والمشغولين دائمًا ، كان من الصعوبة بمكان أن أجمع كل الأعضاء بصفة منتظمة دون أن تُمسَّ خدمة العملاء بالضرر . وبدلاً من ذلك ، فقد عملت على أن أوفر الفرصة للاجتماع بمن أرادوا كلما أمكن ، كما حاولت أن أبرمج دورات مراجعة مناسبة بعد كل ستة أشهر نخرج خلالها بعيداً عن مكان العمل لمدة يومين ونقوم بمجموعة من الأنشطة الهادفة إلى بناء الفريق والتحديث والمراجعة والتخطيط . وقد كنا موفقين فى ذلك . أما

العنصر الثانى الذى له علاقة بإدارة الفريق ، فقد تمثل فى المراجعة السنوية للأداء . وعلى الرغم من أن الشركة كانت تطالبنا بالتقيد بشكل المراجعة ، إلا أننى لَم أفعل ذلك إلا بقدر ما وجدته مفيداً ومكملاً للعمل الورقى . أطلقت على هذه الأيام اسم أيام (التخطيط والتنفيذ والدراسة والإنجاز) [١] وكنت فى ذلك أنسج على منوال (دورة شيورت) [٢] . كان كل عضو من أعضاء الفريق يحصل على يوم من وقتى فى السنة . وعلى الرغم من أننا كنا نلتزم بجدول أعمال رسمى ، إلا أنه كان لعضو الفريق الخيار فى أن يأخذنى إلى أى مكان لمناقشة ذلك الجدول . كنا نعمل فى القطار أثناء رحلة الذهاب ، ثم فى المكان الذى يختاره الشخص وكذلك أثناء رحلة الإياب . وقد مكّننى ذلك من رصد الطيور فى منطقة ويرل وزيارة متحف تايت فى ليفربول وأماكن أخرى . وكثيرًا ما كان جدول الأعمال يتضمن مراجعة طريقة المشاريع المتتالية الخاصة بكل منتج وعميل ، ثم تصميم الخطوات التالية ، ومراجعة التطوير الشخصى (والمقصود بذلك أكثر من أن تقول إنك تريد أن تحضر هذه الدروس التدريبية أو تلك) وكذلك تحديد الأهداف بالنسبة للاثنى عشر شهرًا القادمة . وبدلاً من أن أقوم شخصيًا برسم الأهداف ، فقد كان الأشخاص أنفسهم يتولون تحديد معظم أهدافهم .

النتائج :

مثلما هو الشأن بالنسبة لكل فريق ، فقد كانت لنا كبواتنا وصولاتنا ، غير أننا حققنا تقدمًا حقيقيًا فى فترة كانت الصناعة تعانى أثناءها من صعوبات جمة . لقد كُلّلت المشاريع التى كنا طرفًا فيها بالنجاح ، والأشخاص الذين تدربوا على أيدينا حصلوا على مهارات جديدة . وليس أقل من ذلك أهمية ، أن كل الذين عملوا بمعيتى شقوا طريقهم إلى رُتَب ووظائف أعلى وأفضل .

---

١ - (Plan-Do-Act-Study) days

٢ - Shewhart cycle



الجزء الثانى

إدارة الإستراتيجية



الفصل الخامس
المسائل الإستراتيجية

لمنهجية المشاريع المتتالية علاقة بتنظيم الإستراتيجية التى يتم اتباعها وتحويل النوايا الإستراتيجية إلى تغيير فعلى ، غير أن هذه المسألة شبيهة إلى حد ما بمشكلة الدجاجة والبيضة : أيهما كانت لها الأسبقية ؟ وبدون فهم عميق لبعض المسائل الجوهرية ، لن تكون هناك فائدة ترجى من تطبيق طريقة المشاريع المتتالية . وعلى الرغم من أن بقية الكتاب يتعلق بالتنفيذ ، إلا أن هذا الفصل يتفحص بعض المسائل الإستراتيجية التى يجب تناولها عاجلاً أو آجلاً . ولا يبدو لى ، من واقع تجربتى ، أن هناك ترتيبًا محدداً لهذه العوامل . والترتيب الذى يتم اعتماده فى نهاية المطاف يعتمد على مجموعة من العوامل بما فيها الأعمال والمشاريع الأخرى التى هى فى دور التنفيذ وعلى الأمور التى تحظى بأكبر قدر من الاهتمام . على أن إنشاء هيكلية ترمى لتحسين الجودة يجب أن تكون الخطوة الأولى والدعامة التى على أساسها يتم بناء كل التغييرات الأخرى . تبدأ هذه الهيكلية بتشكيل مجموعة قيادة على مستوى رفيع تُولى النظر فى المسائل الإستراتيجية التى ستتم مناقشتها فى هذا الفصل .

هيكلية للتحسين – مجموعات القيادة :

تقوم العديد من المنظمات بإنشاء مجموعات قيادة على مستوى رفيع لإدارة المبادرات الكبرى ، وفى كثير من الأحيان تقوم المنظمات التى انخرطت فى مبادرات جودة بإنشاء هيئة خاصة تدير المبادرة ، يطلق عليها ، أحيانًا ، مسمى "مجلس الجودة" . ما يعوز هذه الطريقة هو التكامل والتطبيق . إنه من المرجح أن تبوء أعمال مجموعات القيادة التى تنشأ خارج الهيكلية الإدارية الراهنة بالفشل لأنها لا تولى اهتمامًا إلا بجزء صغير من الكل . علاوة على ذلك ، فإنه من الوارد جداً أن تتحول أكثر مجموعات القيادة حماساً إلى مجلس للحديث ملىء بالنوايا الحسنة ، ولكنه يفتقر إلى منهجية تضع هذه النوايا موضع التنفيذ .

توفر منهجية المشاريع المتتالية هيكلية للتغلب على هذه السلبيات ، فهى تقترح إنشاء مجموعات قيادة فى مكانين مختلفين :

١ - مجموعة قيادة على مستوى رفيع : تتألف هذه المجموعة من قائد المؤسسة وكبير التنفيذيين أو المدير التنفيذى فيها ، ونخبة من كبار المديرين . أما الهدف من تشكيل هذه المجموعة ، فيتمثل فى وضع وإدارة كل إستراتيجيات المنظمة . فهى تُحدد وتُحضر وتُنسّق وتدعم المشاريع والمبادرات ذات العلاقة بأكثر من إدارة ، والتى تعد ذات أهمية حيوية لمستقبل المنظمة .

٢ - مجموعات قيادة على مستوى الإدارات : يتم إنشاء هذه المجموعات داخل كل إدارة ، وتتكون من قادة الإدارة ورؤساء الشُعب فى تلك الإدارة ، وتتمثل مهمتها على هذا المستوى فى إدارة إستراتيجيات الإدارة ، فهى تحدد وتحضر وتنسّق وتدعم المشاريع داخل الإدارات التى تشكل فيها .

لماذا نحتاج إلى مجموعات القيادة ؟

فى معظم الأحيان يترك التغيير الداخلى فى المنظمات إلى الصُّدف . وكثيراً ما يتم إنشاء المشاريع دون تفكير كثير ، كما أن هذه المشاريع لا تلقى سوى القليل من الدعم طيلة وجودها . وإذا كانت هناك منظمة تفكر جديًا فى التغيير ، فإن عليها أن تخطّط له ، ووسيلة التغيير هى المشاريع التى تصب فى اتجاه أهداف خطة عمل المؤسسة . هناك حاجة إلى مجموعات القيادة لأنه ليس هناك من شخص يستطيع بمفرده إدارة السياسات والمخططات والمشاريع التى سوف تفضى إلى تحقيق هذه الأهداف . الدور الذى تلعبه مجموعات القيادة هو جمع المديرين لتحقيق الأهداف التالية :

- الكشف عن الفرص .
- تحديد الأولويات .
- اتخاذ قرارات بشأن كيفية معالجة المشاريع ومن سيتولى أمر تلك المعالجة .
- توجيه المشاريع ومراقبتها وتنسيقها ودعمها .
- التأكد من أن المشاريع تحقق ما تصبو إليه المنظمة .
- التأكد من التنفيذ الناجح للمشروع .

كيف تعمل مجموعات القيادة ؟

تعمل مجموعات القيادة على مستويين : إستراتيجى وتكتيكى .

التطوير الإستراتيجى :

يغطى هذا الفصل تلك المسئوليات التى لها علاقة بالسياسات والإستراتيجيات على مستوى المنظمة . وينبغى أن يؤدى تحليل هذه المسائل إلى تحديد سلسلة من الأعمال التى سوف تتطلب بدورها إقامة مشاريع من شأنها أن تُحْدث التحول المرغوب .

العمليات التكتيكية :

يتناول الفصل السادس العمليات التكتيكية . إن تحويل الإستراتيجيات إلى عمليات تكتيكية هى النقطة التى تتداعى فيها العديد من المبادرات . وتوفّر طريقة المشاريع المتتالية أسلوب تنفيذ خُطوة خطوة لتحويل النوايا الإستراتيجية إلى سلسلة من المشاريع التى تدار إدارة جيدة .

المسألة رقم (١) : غاية المنظمة وأهدافها

للعديد من المنظمات رسالة أو رؤية يعبر عنها بمثل : (نحن نصبو إلى مرتبة الريادة العالمية فى إنتاج كذا وكذا) . يجب النظر إلى هذه المقولات بحذر ، خاصة إذا كانت قد كُتِبت من قبل شخص أو مجموعة عمل وكانت موضوعة فى إطار معلق فى مكتب الاستقبال ، أو مستخدمة كحافظ شاشة على نظام الحاسب الآلى . لكنه من المهم على كل حال أن يكون كل فرد فى المؤسسة على وعى بهدف المنظمة ووجهتها . وعلى الرغم من أن هذا الأمر يبدو بسيطًا ، إلا أنه ليس سِمة تشترك فيها العديد من المنظمات .

إن على مجموعة القيادة أن تعبِّر بوضوح عن هدف المنظمة أو الإدارة ، كما يجب أن تكون لديها جملة من الأهداف الإستراتيجية الواضحة المعالم التى يحسن أن تجمعها خطة عمل للمؤسسة .

المسألة رقم (٢) : العملاء

تتمثل المسئولية رقم (٢) لمجموعة القيادة فى فهم العملاء والإعداد للرفع من مستوى رضاهم . فإذا كانت المنظمات غير قادرة على جعل عملائها راضين ، فإنها ستكون فى طريقها إلى الإفلاس ، وإن كان بعضها أسرع من البعض الآخر فى الوصول إلى هذه النتيجة . ويعنى هذا على وجه الدقة أنّه يجب إجراء بحوث بشكل منتظم للإجابة على الأسئلة التالية :

١ - من هم العملاء ؟ (هل هم شركات أم أشخاص ؟ ما هى صفاتهم الديموغرافية وما هى وتيرة استخدامهم للمنظمة؟ ما هو قطاع السوق الذى يشكلونه ؟

٢ - ما هى نقاط الالتقاء الأساسية بين المنظمة والعملاء ؟

٣ - ما هى المعلومات المتوفرة لدينا عنهم وعن آرائهم ؟

٤ - ما هى رغباتهم ؟ ما هى سمات الجودة الأساسية التى على أساسها يُقيِّمون المنظمة (نقصد هنا ميزات المُنتَج أو الخدمة مثل التسليم فى الوقت المحدد والموثوقية وسهولة الاستخدام وما إلى ذلك) .

٥ - ما مدى أهمية كل سمة أساسية من سمات الجودة وما هو مدى رضا العملاء عن مستوى التسليم الحالى ؟ ما هو عمق الفجوة بين التوقعات والتسليم ؟

٦ - من هم عملاؤنا المحتملون ؟ هل هم من بين الذين لم يستفيدوا من خدماتنا بعد أم أنهم متجهون إلى أحد منافسينا ؟ لماذا ؟

سوف توفر هذه المعلومات إشارات تتعلق بالاتجاه الذى يجب أن تصب فيه الجهود التحسينية وما يلزمها من موارد ، وتعتبر هذه المعلومات تغذية لمنهجية مجموعة القيادة من حيث كونها مشاريع محتملة .

المسألة رقم (٣) : العمليات والأداء

تتمثل المسئولية الثالثة لمجموعة القيادة فى فهم طرق إنجاز العمل وتحسينها . فالعملاء يحكمون على المنظمة من خلال ما يشاهدونه . وإذا كان سيُكْتَبُ للتحسن أن

يصبح حقيقة ، فإنه يجب تركيز الجهود على كيفية تحقيق ذلك ، وذلك فيما يتعلق بالعمليات الداخلية للمنظمة . والأسئلة التى يجب طرحها هى :

١ – ما هى العمليات الأساسية لدينا ؟

٢ – ما هى المعلومات التى بحوزتنا حول هذه العمليات وكيفية أدائها ؟

٣ – ما هى مؤشرات الأداء الأساسية ومقاييس المستوى العالى التى تعطى فكرة عن أداء العملية ؟

٤ – ما هى الأشياء التى نحتاج إلى معرفتها؟ (قد يتضمن ذلك سرعة المعالجة وما إذا كانت تلك السرعة تتغير بمرور الوقت . هل هناك أية أخطاء أو هدر؟)

٥ – ما هى الفجوات بين أداء عملياتنا وتوقعات العملاء ومتطلباتهم؟

تجدر الإشارة مجدداً إلى أن هذه المعلومات سوف توفّر أفكاراً لمشاريع مُمكنة .

المسألة رقم (٤) : القوى العاملة

تتمثل المسئولية الرابعة فى إشراك القوى العاملة والرفع من مستوى رضاهم . هناك فى مكان محكم الإيصاد فى أعماق القوى العاملة لأى منظمة مخزون من الأفكار الجديدة ، والمعلومات المتعلقة بالعملاء ، وسبل تحسين العمليات . إن سؤال أكثرية الناس عن آرائهم وإشراكهم فى مشاريع التحسين مدعاة لسرورهم . وتماماً كما هو الشأن بالنسبة لأهمية المسوحات المتعلقة برضا العملاء ، فإن المسوحات الخاصة بقياس مدى رضا القوى العاملة عن الطريقة التى تتم بها إدارتهم هى من الأهمية بمكان . والأسئلة المطروحة هى :

١ – ما رأى موظفينا فى المنظمة والعملاء والعمليات ؟

٢ – ما هى الأفكار التى يحملونها ؟

٣ – ما هى الأشياء التى يطلبونها منا باعتبارنا أصحاب عمل ، وما هو مدى رضاهم عن الطريقة التى تستجيب بها المنظمة لتلك المتطلبات ؟

٤ – ما هو مستوى فهمهم للمنظمة وطريقة عملها وأهدافها ؟

٥ – ما هو مدى رضاهم عن وظائفهم وطريقة إدارتها ؟

٦ – ما هو معدل المرض والتغيب لديهم ؟

٧ – ما هو معدل الإحلال فى القوى العاملة ؟

٨ – ما هو عدد الأفراد الذين تم إشراكهم فى مشاريع التحسين ؟

المسألة رقم (٥) : القيادة

هناك علاقة وثيقة بين رضا العامل ومسألة القيادة . فإذا ما كانت المنظمات ترغب فى أن تعيش وتنمو ، فإنه لا بد من استنباط أساليب جديدة فى القيادة . لقد أضحى من اللازم أن يحدث تحوّل فى أسلوب الإدارة من الإدارة التوجيهية التى تعمل على أساس الأمر «نَفِّذْ ما يطلب منك» إلى إدارة العمليات التى تُشرك العمال فى تحسين الطريقة التى يتم بموجبها تنفيذ الأعمال . سوف تساعدك منهجية المشاريع المتتالية على الرفع من مستوى مشاركة العمال ، ولكن هذا يجب أن يكون مدعوماً بتحسن فى الممارسات الإدارية وأساليب القيادة . وهذا أمر مهم خاصة فى الأيام الأولى من أى مبادرة جديدة حيث تكون كل الأنظار مركزة على الإدارة بحثًا عن الالتزام وعن السلوك الذى يدعم أو يؤثر سلبًا على تلك المبادرة .

هناك مسئولية أخرى ملقاة على عاتق مجموعة القيادة وتتمثل فى النظر فى الممارسات الرّاهنة التى تتّبعها القيادة والتفكير فى التدريب والتطوير اللازمين للمديرين على كل المستويات فى المؤسسة .

المسألة رقم (٦) : المنافسون والبيئة

لا يزال هناك اعتبار آخر يحتاج إلى النظر وهو المنافسون والبيئة . يجدر بنا ألاّ نُسقطَ من حساباتنا أن العملاء لا يحكمون على المنظمة انطلاقًا من قدرتها التنافسية المباشرة فقط ، فالخدمة التى يحصل عليها العميل من مكتب الاستقبال أو بالهاتف سوف تُقارن مع مثيلاتها فى المؤسسات الأخرى . والأسئلة التى ينبغى طرحها هى :

١ – من هم منافسونا ؟

٢ – ما هو موقعنا فى السباق مع منافسينا ؟

٣ – ما الذى يميِّزنا عن منافسينا ؟

٤ – هل هناك أشياء يقوم بها منافسونا ولم نقم بها نحن ؟

٥ – ما هى العوامل الموجودة فى البيئة والتى يمكن أن تؤثِّر علينا (وهذا يتضمن أموراً مثل : توجهات السوق والتشريعات الجديدة ، ... إلخ) ؟

٦ – ما هى الأغراض التى قد يصرف عملاؤنا فيها أموالهم إذا لم يصرفوها لدينا ؟

المسألة رقم (٧) : الموردون

تعتمد المنظمات اعتماداً شديداً على الموردين ، وهناك اتجاه قوى فى هذه الآونة لإدارة الموردين من خلال العطاءات التنافسية والعقود وبنود الغرامات . تنادى طريقة المشاريع المتتالية بإيجاد علاقة عمل وثيقة وبالتعاون مع الموردين فى المشاريع . والأسئلة التى تُطرح هنا هى :

١ – من هم الموردون وما الذى يمدوننا به ؟

٢ – كم عدد الموردين الذين نتعامل معهم ؟

٣ – إلى أى مدى تعتبر نقاط تعاملنا معهم جيدة ؟

٤ – ما هى المشاكل التى نُسبِّبها لهم ؟

٥ – كيف يمكن تحسين علاقاتنا معهم ؟

إستراتيجية تحسين الجودة :

هناك حاجة إلى جمع كل العناصر التى ذكرناها آنفا وقولبتها فى إستراتيجية تهدف إلى تحسين الجودة تقوم بتنفيذها مجموعة القيادة . تتناول منهجية مجموعة القيادة الآليات التى سيتم بواسطتها تنفيذ هذه الإستراتيجية ، وهذه بعض الاعتبارات الإضافية :

١ – كيف نطبق هذه الطريقة كتجربة لتكون نموذجًا ودليلاً فى المستقبل ؟

٢ – ما هى سرعة التغيير الذى نريد ؟

٣ – ما هو عدد المشاريع التى ينبغى لنا أن نديرها فى وقت واحد ؟

٤ – ما هى أنواع التعلُّم والتدريب التى يجب أن يحصل عليها :

– أعضاء فريق القيادة ؟

– المديرون ؟

– القوى العاملة ؟

– فرق المشاريع ؟

٥ – ما هو الدعم الفنى اللازم توفُّره فى ؟

– شخص يتولى تنسيق المبادرة .

– مستشارو جودة .

– مساعدة خارجية من قبل المستشارين مثلاً .

٦ – ما هى التداعيات من ناحية الميزانية للنقاط ٣ و٤ و٥ ؟

٧ – كيف نربط المشاريع بالعمليات المالية للمنظمة ؟

٨ – كيف سيتم تبليغ النية والنشاط داخل أرجاء المنظمة ؟

٩ – كيف سيتم قياس التقدم ومراجعته بانتظام ؟ (هناك خيار متوفِّر فى هذا المضمار ألا وهو استخدام نموذج (الامتياز الأوروبى فى مجال الأعمال) [١] كوسيلة للتقييم الذاتى ، وتفاصيل هذا النموذج خارجة عن نطاق هذا الكتاب ، ولكننا سنورد مرجعًا للقارئ يظهر فى القسم الخاص بالقراءات الإضافية المقترحة) .

---

١ – The European Business Excellence Model

الفصل السادس
منهجية مجموعة القيادة

أين يمكن استخدام هذه المنهجية ؟

يمكن استخدام منهجية مجموعة القيادة فى ثلاث حالات مختلفة :

١ – من قبل مجموعة قيادة رفيعة المستوى مكونة من كبار مديرى المنظمة بغرض إعداد مشاريع حيوية بالنسبة لمستقبل المنظمة تشترك فيها الإدارات ، والتنسيق بين تلك المشاريع وتوفير الدعم اللازم لها . وعلى هذا المستوى يكون الهدف من منهجية مجموعة القيادة أن تتولى إدارة إستراتيجية المنظمة .

٢ – من قبل مديرى إدارة ما ، ويكون الهدف فى هذه الحالة إعداد مشاريع داخل الإدارة والتنسيق بينها ودعمها . وعلى هذا المستوى ، يكون الغرض من منهجية فريق القيادة إدارة إستراتيجية الإدارة .

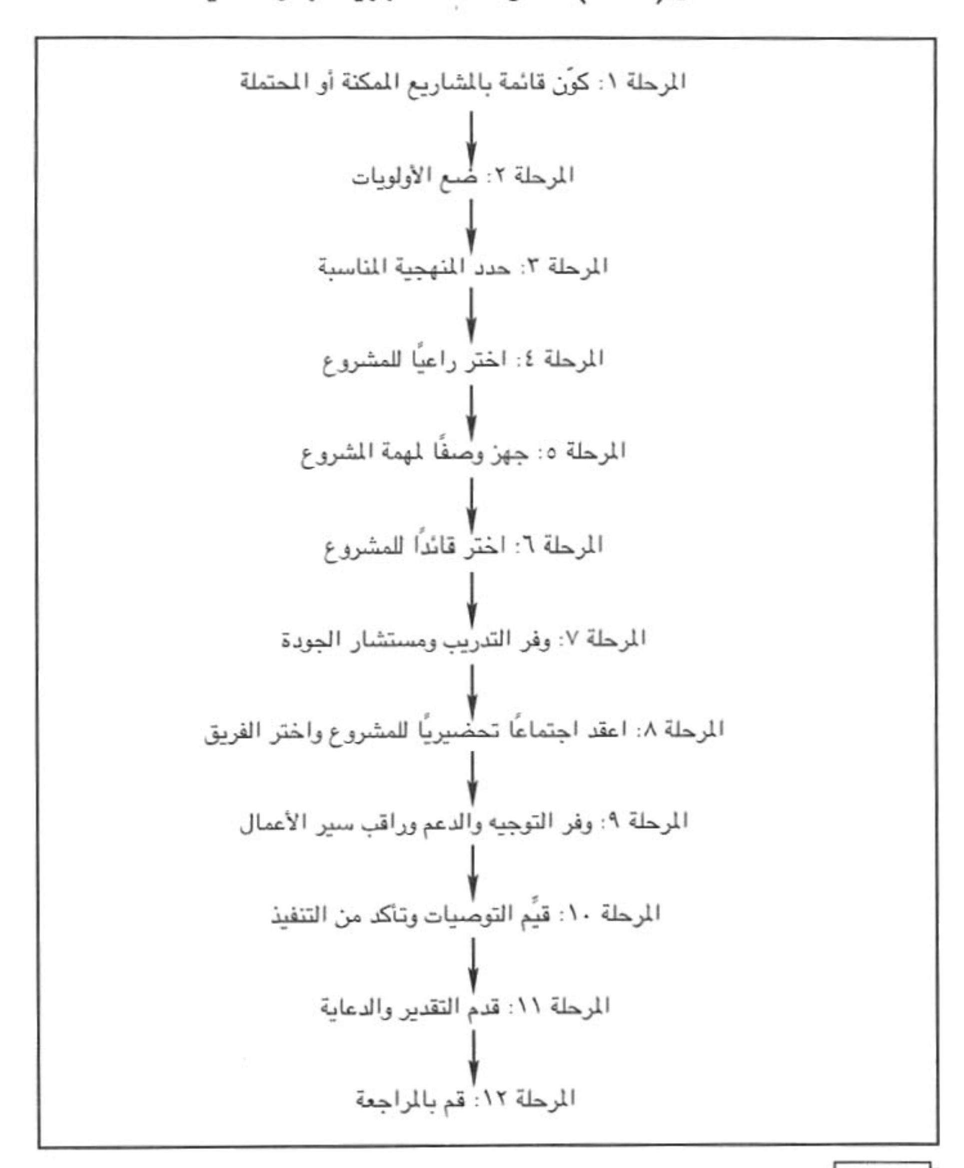
٣ – من قبل فرق المشاريع وذلك عندما يكون المشروع معقداً إلى درجة كبيرة تجعله فى حاجة إلى أن يقسم إلى عدد من المشاريع الفرعية الأكثر قابلية للإدارة .

فى الحالتين الأولتين ، عادة ما يكون هناك تنظيم قائم يتبوأ هذه المسؤوليات . وسوف نورد تفصيلات إضافية فى هذا الشأن فى الفصل التالى .

منهجية فريق القيادة :

يستعرض هذا الفصل طريقة مكونة من مجموعة من الخطوات المتتالية التى تساعد مجموعة القيادة على إعداد المشاريع ودعمها وتنفيذها . (انظر الشكل ١ – ٦) . وخلافاً لمعظم منهجيات المشاريع ، فإن منهجية فريق القيادة ليست خطية بالمعنى الضيق للكلمة . فالمرحلتان الأولى والثانية تهتمان باختيار المشاريع وتحتاجان إلى الإثارة بصورة منتظمة ولكن ليس فى كل اجتماع . أما المراحل من (٣ إلى ٨) ، فإن لهم علاقة بتحضير المشاريع ، وهى تهتم بكل مشروع يتم اختياره . أما المرحلة (٩) ، فهى تخص المشاريع قيد التنفيذ ، وهى النقطة التى تكون فيها معظم المشاريع فى أى وقت من الأوقات . وأخيراً ، فإن المراحل (١٠ و ١١ و ١٢) تهتم بالتوصيات والتنفيذ واختتام كل مشروع من المشاريع .

الشكل (١ – ٦) : نظرة شاملة لمنهجية مجموعة القيادة



المرحلة (١) - كون قائمة بالمشاريع الممكنة أو المحتملة :

يمكن الحصول على قائمة بالمشاريع الممكنة من عدة مصادر :

- خطة عمل المؤسسة .
- بيانات رضا العميل .
- الأفكار التى يقدمها المديرون والعمال .
- المتغيرات الظرفية مثل : التشريعات الجديدة والتطورات فى التكنولوجيا .

الواقع الذى تواجهه معظم الفرق الإدارية فى الأيام الأولى من تطبيق طريقة المشاريع المتتالية هو أن المعلومات من النوع المذكور أعلاه ليست متوفرة بالكمية والنوعية المطلوبة . وعليه ، فإن هناك حاجة إلى اللجوء إلى أفضل التخمينات . وما أن يتم إقرار المسائل المتعلقة بالوجهة الإستراتيجية للمنظمة حتى تتطور عملية الكشف عن المشاريع . آنذاك ، ستصبح أهداف المنظمة وبيانات العملاء والأداء محركات دفع مرتبطة بخطة عمل المؤسسة .

المشاريع الرّاهنة :

من المنطقى قبل مباشرة مجموعة جديدة من المشاريع أن يُشرع فى إجراء تقييم للمشاريع الرّاهنة . وهنا ، يجب طرح مجموعة من الأسئلة المهمة :

- ما هى المهمة ؟
- من يقود المشروع ؟
- ما هو وضع المشروع : بصدد الإنجاز - متوقف - لم يتم الشروع فيه .
- ما هى النتائج والتطورات التى تم تحقيقها حتى الآن .

قمْ بتقييم كل مشروع تحت التنفيذ بمطابقته مع منهجية مجموعة القيادة ، وقم بكل التدخلات الضرورية ، ويمكن أن تكون التدخلات كالآتى :

- قم بإعادة تحديد للمهمة .
- خصص راعيًا أو مستشارًا للجودة .
- راجع تقدّم العمل فى المشروع بمطابقته بمنهجية ما .
- غيّر قائد المشروع وتركيبة الفريق .
- أغلق المشروع .

المرحلة (٢) - حدد الأولويات :

عادة ما تكون قائمة المشاريع الممكنة فى أية منظمة قائمة طويلة ، وكما يقول الدكتور جوران : «إذا اجتهدنا فى تطوير مقترحات المشاريع ، فإن القائمة المتمخضة عن ذلك سوف تكون طويلة وقد تتجاوز قدرة المديرين على استيعابها وهضمها» . حينئذ ، تساعد منهجية مجموعة القيادة على تحديد عدد قليل من المشاريع الحيوية التى يمكن المضى بها قدمًا . فى الكثير من الأحيان ، يتم تحديد الأولويات بناء على أحد المقاييس التالية :

- تشير الدلائل إلى أن الفكرة جيدة .
- سهولة الإنجاز .
- الموضوع المفضل لدى المدير .
- باء بالفشل فى الأسبوع الماضى .

إن النتائج الأفضل يمكن التوصل إليها اعتمادًا على أهداف المؤسسة والبيانات المتعلقة بالعملاء والأداء والموظفين . وإذا لم تكن هذه البيانات متوفرة أو لم تؤد مباشرة إلى إفراز مشاريع ، فلا بد من إجراء مناقشات للاتفاق حول مقاييس لتحديد الأولويات . وهناك طريقة مفيدة لوضع ترتيب لكل المشاريع الممكنة وهى كالآتى :

- مستوى الحاجة : (لازم - مستحسن - ممكن) .
- الأولوية : (عالية - متوسطة - دنيا) .

يمكن عمل مصفوفة للتقييم والمساعدة فى هذه المرحلة (انظر الفصل ١٩) .

المشاريع الأولى :

يعتبر اختيار المشاريع فى الفترة الأولى من المبادرة أمرًا حيويًا . احرص على اختيار مشروع سيُكتبُ له النجاح .

لا تختر :

- مجالاً يجرى فيه العمل حاليًا .
- شيئًا شديد التعقيد - "حل معضلة المجاعة فى العالم" .
- عملية قد تؤثر سلبًا على شىء آخر .
- شيئًا يجلب النحس - أجزاء من أعمال فشلت فيها المشاريع بضع مرات من قبل .
- الاتصالات .

اختر :

- شيئًا تعتقد أن له حظًا طيبًا فى النجاح .
- شيئًا جديرًا بالتحقيق يرجّح أن تنتج عنه تحسينات محسوسة .
- مشاريع تتطلب مساهمة من عدة إدارات .
- تلك الأجزاء التى تلقى تعاطفًا أكبر من المؤسسة - الإدارات التى أعربت عن التزامها الواضح .

مجموعات القيادة على مستوى الإدارة :

فى هذه المرحلة ، تحتاج مجموعات القيادة على مستوى الإدارات إلى استخدام تحليل النطاق (كلى - جزئى - خارج) (انظر الفصل ١٧) لتحديد ما إذا كان للإدارة سيطرة كلية أو جزئية أو لا توجد سيطرة على المشروع المقترح . وعلى الرغم من أنه

من الممكن وضع مشاريع تتطلب بعض التدخل من الإدارات الأخرى ، إلا أنه ينبغى النظر فى إمكانية تمرير المسائل الأكثر تعقيداً إلى مجموعة القيادة العليا .

المرحلة (٣) - حدد المنهجية المناسبة :

هناك جملة من الخيارات الممكن اتباعها لتحديد أكثر المنهجيات ملاءمة ، ويجب أن يتم الاختيار على أساس طبيعة المشروع .

١ - منهجية التخطيط : تستخدم هذه المنهجية فى تخطيط الخدمات والمنتجات والعمليات الجديدة وتنفيذها ، وهى قابلة للتطبيق على كل المشاريع بمختلف أحجامها سواء كانت كبيرة أم صغيرة ، كما يمكن تبنيها من قبل شخص أو فريق .

٢ - المنهجية الخاصة بفريق تحسين الجودة : من شأن هذه المنهجية أن تحسن العمليات ومجالات العمل الراهنة ، وهى مناسبة إذا كانت العملية تدخل فى نطاق مهام عدد من الشعب أو الإدارات .

٣ - منهجية حل المشاكل : هذه منهجية مناسبة عندما تكون هناك حاجة للقيام بالبحث عن أسباب مشكلة أو فشل ما ، ومن ثم القضاء على تلك الأسباب . يمكن أن يقوم بهذه العملية شخص أو فريق .

٤ - منهجية الشبكة : هذه المنهجية صالحة إذا كانت هناك أنشطة متطابقة أو متشابهة فى أجزاء أو مواقع مختلفة من المنظمة . من شأن هذه المنهجية أن تجمع الأفراد المعنيين لبحث المسائل المشتركة وتحديد أفضل الممارسات وتطبيقها .

٥ - منهجية مجموعة القيادة : هذه المنهجية مناسبة لفريق المشروع إذا كان المجال قيد الدراسة واسعاً ومعقداً ويحتاج إلى مجموعة من المشاريع الصغرى لمباشرته .

٦ - التحرك الفردى : فى واقع الأمر ، لا يعتبر التحرك الفردى منهجية ولكننا نورده هنا للتذكير بأنه ليس هناك من داع ليضيع صوابنا من فرط إعجابنا بفرق المشاريع . فالعمل الفردى الذى نعرفه يظل مناسباً حين يكون المشروع داخل

نطاق مهام فرد ما . فى هذه الحالة ، قد يحتاج الفرد إلى استخدام إحدى المنهجيات المذكورة أعلاه ، كما أنه ينبغى عليه أن يستخدم الأدوات والتقنيات المتاحة . علاوة على ذلك ، يكون هذا التحرك الفردى مناسباً عندما تحتاج إلى أن تتوجه إلى فرد ما قائلاً : (يا فلان ، هذه مسئوليتك) .

ماذا يحدث إذا كانت المنهجية المناسبة غير واضحة ؟

قد لا تكون المنهجية واضحة عندما لا تكون مجموعة القيادة فى حد ذاتها تعى الهدف من المشروع ، أو إذا كانت هناك ضرورة لإجراء بحث أولى يحدد نطاق عمل المشروع . فإذا كان الأمر كذلك ، فإنه ينبغى للراعى أن يعمل عن كثب مع قائد الفريق للانتقاء من بين الأنشطة الواردة فى (المرحلة ١) من منهجية التخطيط ، والمرحلتين (الأولى والثانية) من منهجية فريق تحسين الجودة . هذا العمل من شأنه توضيح عمل المشروع وستصبح الخطوات التالية أكثر وضوحاً .

المرحلة (٤) - اختر راعياً :

ينبغى أن تتم رعاية كل مشروع من قبل عضو من مجموعة القيادة . وإذا كان هناك فريق للمشروع ، فإن الراعى لا يكون عضواً من ذلك الفريق ولكنه يبقى على اتصال منتظم بقائد المشروع . فالراعى هو همزة الوصل بين فريق القيادة والمشروع ومهمته ليست من النوع القابل للتفويض .

مهام الراعى :

تمت تغطية مهام الراعى فى الفصل الثالث ، وتسهيلاً للقارئ ، نقوم بتلخيصها فيما يلى :

- يوضح الراعى المهمة ويتفق عليها مع قائد المشروع .

- يتحدث بانتظام مع قائد المشروع .

- يوفر الدعم والتوجيه الإستراتيجيين .

- يتأكد من توفر الموارد الضرورية للمشروع .

- يقدم المساعدة إذا واجهت المشروع مصاعب .

- يرفع التقارير عن تقدم أشغال المشروع إلى مجموعة القيادة على فترات منتظمة .

من هو الشخص الأكثر ملاءمة ؟

إن اختيار الراعى المناسب من بين مجموعة القيادة عادة ما يكون مسألة حدس وسليقة أكثر من كونه علماً دقيقاً . وإليك بعض الاعتبارات :

- هل المعرفة العلمية الدقيقة بالموضوع قيد الدرس مرغوب فيها ؟

- هل يقع جزء كبير من نطاق المشروع قيد الدرس ضمن مسئوليات شخص محدد؟

- ما هو مدى اهتمام الشخص بالموضوع ؟

الحقيقة أنه قد لا تكون هناك فائدة جمة فى أن يعرف الراعى الكثير عن تفاصيل المشروع . إن عدم الإلمام بهذه التفاصيل من شأنه أن يجعل اهتمام الراعى ينحصر فى المسائل الإستراتيجية بدلاً من التفاصيل الثانوية . وعلى نفس الشاكلة ، فإنه قد يكون من المجدى أن يكون قائد المشروع تحت رعاية شخص غير مديره المباشر .

الأخطاء الشائعة لرعاة المشاريع

أظهرت التجربة أن هناك بضعة أخطاء عادة ما يقع فيها رعاة المشاريع ، وقد تم ترتيبها تنازلياً ابتداء بأكثرها حدوثاً :

١ - لا يحافظ على اتصال منتظم بقائد المشروع : هذه أكثر شكاوى قادة المشاريع من رعاتها . إنه من الأهمية بمكان أن يسعى الرعاة للاتصال المنتظم . ليست هناك حاجة إلى أن يكون ذلك فى صورة اجتماع رسمى مطول ، فمخاطبة هاتفية سريعة تفى بالحاجة .

٢ – لا يولى أهمية للمشروع : هذه النقطة الأولى لها ارتباط وثيق بالخطأ رقم (١) . إنه من الأفضل بكثير أن يكون الراعى شخصاً مهتماً بالمشروع بدلاً من أن يُجلب على أساس أنه "الاختيار المنطقى" . وينعكس هذا الخطأ كذلك على اختيار المشاريع والالتزام الشخصى ، فإذا كانت المنظمة تولى المشروع ما يكفى من الأهمية ، ينبغى للراعى أن يكون مهتماً .

٣ – كثير التدخل : وهذا عكس الأخطاء (١ و ٢) ، ويتجلّى فى أن يحضر الراعى العديد من الاجتماعات ويتولى تنفيذ أعمال من المشروع ، ويتدخل فى كل قرار حتى يصل إلى تكدير صفو قائد المشروع . يُعزى هذا التصرف لسببين **أولهما** : أن الراعى ليس على وعى بدوره وعليه فى هذه الحالة أن يتراجع . أما **الثانى** : فهو أن المشروع قد فُوِّض إلى مستوى غير مناسب من المنظمة ، وفى هذه الحالة ، يحسن أن يتولى الراعى مهام قائد الفريق ولربما أصبح القائد عضواً فى الفريق .

٤ – لا يفهم المنهجية التى يجرى استخدامها فى المشروع : وهذا كثير الحدوث فى الأيام الأولى من تطبيق منهجية المشاريع المتتالية . فى العادة يتلقى قائد الفريق ومستشار الجودة وأعضاء الفريق تدريباً مفصلاً على استخدام المنهجية التى يستخدمونها ، وبذلك فهم على معرفة تامة بالتعقيدات أثناء تنفيذ المشروع . أما بخصوص الراعى ، فإنه فى حاجة إلى أن يكون على معرفة بمنهجية مجموعة القيادة ليس أكثر ، وأن يكون على اطلاع عام بمنهجيات المشروع . ومن المهم جداً أن يشرع رعاة المشاريع فى التعرف على منهجيات المشاريع ، كما أنه ليس مستغرباً أن يطلب كبارُ المديرين تلقى أى تدريب إضافى فى مرحلة ما من مراحل المبادرة .

٥ – لا يقدِّم لقائد المشروع توجيهات واضحة حول الجداول الزمنية : إن عدم إحاطة قائد المشروع بالجداول الزمنية لإنهاء عمل ما وضعٌ لا يحسد عليه قائد المشروع . وحتى إن لم تكن الجداول الزمنية مسألة حيوية ، فإنه يبقى دائماً من المفيد للراعى أن يحدد الفترة التى يتَوقَّع خلالها إنجاز عمل ما . تحتوى المرحلة (٥) على المزيد من التفاصيل حول مسألة الجداول الزمنية .

٦ - يسلط ضغطًا غير معقول على قائد المشروع : هذا هو عكس النقطة رقم (٥) ، فقد تكون الجداول الزمنية صارمة وقاسية أحيانًا ، إلا أن بعض الرعاة يجعلونها أكثر صرامة مما ينبغى . رَبَط أحد الرعاة الذى زاد حماسه عن الحد اللازم بين إنهاء المشروع (وليس نتائجه) والأجر الذى يتلقاه قائد المشروع . وغنى عن القول إن قائد المشروع أولى اهتمامًا أكبر بإنهاء المشروع فى الوقت المحدد بدلاً من استخدام المنهجية وتطبيق الأدوات والتقنيات أو البحث عن أفضل النتائج . وقد فرغ من المشروع فى الوقت المحدد غير أن المشروع لم يكن ناجحًا . ولست أدرى ما إذا كان قائد المشروع هذا قد حصل على زيادة فى الأجر .

المرحلة (٥) - جهز وصفاً لمهمة المشروع :

ينبغى للراعى أن يجهز وصفًا لمهمة المشروع ويهيئ الأجواء ويحدد المطلوب . إن محتويات المهمة ستتغير تبعًا لطبيعة المشروع والمنهجية المتبناة . وفيما يلى نقدم المكونات الأساسية اللازم توفرها فى كل المشاريع ، كما نورد تفاصيل إضافية خاصة بكل واحدة من منهجيات المشاريع فى الفصول المناسبة من الجزء الثالث .

١ - عنوان المشروع .

٢ - الموضوع أو العملية أو الخدمة أو المنتج أو المشكلة التى سيتم العمل عليها .

٣ - المجال .

- الإدارات والمواقع والأماكن ذات العلاقة .
- نقطة بداية العملية ونهايتها .
- الأشياء الخارجة عن نطاق المشروع .

٤ - أهداف المشروع .

- الصفات الأساسية المطلوب تغييرها والتى يمكن قياسها . مثلا : (تقليص الوقت الذى يستغرقه ... ، إزاحة المشاكل المتأتية من ... ، الزيادة فى عدد ...) .

- الفوائد التى سيحققها المشروع .

- أرقام أو أهداف سجلتها منظمات أو شركات صناعية أخرى ينبغى الوصول إليها .

٥ - جداول زمنية وعلاقات بيْنية بما فى ذلك نقاط الالتقاء .

تلميحات :

- لا تستسلم للرغبة فى كتابة وصف مطول للمهمة . اختصر وكن محدداً .

- اجتنب الأهداف الاعتباطية . لا يمكن تحديد الأهداف بواقعية قبل بلوغ فهم تام للعمليات ذات العلاقة .

- اجتنب العبارات الجوفاء مثل : الامتياز والسعادة و"مستوى عالمى" .

- أثبتت التجارب أن الأفراد والفرق عادة ما ترغب فى صقل المهمة بمجرد توصلهم إلى فهم أفضل للمسألة قيد الدرس . كن جاهزاً لأن تفعل هذا ، ولكن احرص على عدم الزيادة فى حجم المشروع أو تغيير طبيعته .

- احرص على إدراج جدول زمنى أولى ، وإذا لم يكن من الممكن وضع تصور للجدول الزمنى للمشروع بأكمله من البداية ، اقترح جدولاً زمنيًا للمراحل الأولى وراجع المسألة من جديد عند الفراغ من هذه المراحل الأولية .

المرحلة (٦) - اختر قائد المشروع :

ينبغى أن يتم اختيار قائد المشروع من قبل الراعى ، وعليه أن يستعين بزملائه فى هذا الشأن إن لزم الأمر ، وعادة ما يكون قائد المشروع مديراً أو مشرفًا فى مجال المشروع ، وإما أن يتولى قيادة فريق أو يقوم بالعمل بمفرده . إن العناية فى الاختيار أمر مهم ، ونستعرض فيما يلى الخصائص التى يجب أخذها بعين الاعتبار ، وقد قُسِّمت إلى خصائص أساسية وأخرى مرغوبة .

الخصائص الأساسية :

- معرفة مجال المشروع .

- التفرغ وحجم العمل .

من بين مسئوليات راعى المشروع التأكد من أن لدى قائد المشروع ما يكفى من الوقت للتفرغ للمشروع . فإذا كان المشروع فعلاً مهمًا بالنسبة للمنظمة ، فقد يكون ضروريًا ندب قائد مشروع على أساس التفرغ الكامل أو الجزئى .

- مهارات التعامل مع الناس بما فيها مهارة ترأس الاجتماعات .

صحيح أن هذه المهارات تعتبر خاصية أساسية ، إلا أن مستشار الجودة قادر على تقديم المساعدة فى هذا المضمار .

الخصائص المرغوبة :

- الاستعداد :

الاستعداد خاصية مرغوبة وليست بالضرورة أساسية على أساس أنه من الأفضل دائمًا استخدام شخص له الاستعداد بدلاً من شخص يفضل ألاّ تكون له علاقة بالمشروع ، إلا أنه أحيانًا لا يوجد سوى شخص واحد قادر على إنجاز العمل أو مؤهل لذلك . فى تلك الحالة ، ليس هناك بد من قيامه بذلك ، بقطع النظر عن استعداده أو عدم استعداده . فى هذه الحالة ، يحتاج الأمر إلى عناية خاصة من الراعى .

- المعرفة بالمنهجيات والأدوات :

وهذه خصائص مرغوبة بالنظر إلى أن مستشار الجودة قادر على تقديم مساعدة من هذا القبيل .

تجنب كلما أمكن :

- أن يكلف شخص واحد بقيادة العديد من المشاريع .
- أن يُكلّف شخص يعتقد أن المشروع أو المنهجية مضْيَعَة للوقت ، وأنه يمتلك أصلاً كل الأجوبة .
- أن يُكلّف شخص يقاوم المشروع مقاومة نشطة .
- أن يُكلّف شخص سيئ القيادة .

تلميح :

- أحيانا لا يكون هناك مجال للاختيار ، فقد يكون هناك شخص كنت تود أن تجتنبه ولكنه الشخص الوحيد الذى يملك المعرفة اللازمة ، فى هذه الحالة يجب أن يكون الراعى نشطًا إلى درجة عالية ، ويجب اختيار مستشار جودة يمتلك ما يكفى من الحنكة والتجربة .

المرحلة (٧) - وفر التدريب ومستشار الجودة :

التدريب :

هناك عاملان يحددان التدريب الضرورى مهما كان نوعه :

- طبيعة المشروع - التعقيد والمنهجية المعتمدة .
- الأشخاص المعنيون وهم قائد المشروع وفريقه .

قد تكون هناك حاجة للتدريب على المنهجية أو الأدوات أو كيفية العمل كفريق . للتدريب أهمية خاصة بالنسبة لفرق تحسين الجودة ، حيث يمكن أن يستعمل لضرب عصفورين بحجر واحد ، التدرب على المنهجية والأدوات والتقنيات من ناحية ، وفى نفس الوقت إنجاز الأعمال الخاصة بالمشروع . وإذا كان الأمر يحتمل الشك ، فإنه ينبغى للراعى أن يناقش الموضوع مع قائد المشروع عند انعقاد الاجتماع التحضيرى .

متى يكون مستشار الجودة ضروريًا ؟

يعتبر مستشار الجودة أساسيًا لكل المشاريع القائمة على الفِرَق . فهو يحضُر كل الاجتماعات ويعمل مع قائد المشروع للمساعدة فى بلورة المنهجيةِ والأدوات والتقنيات وديناميكية الفرق وفعالية الاجتماعات . لقد تم توضيح هذه المسئوليات فى الفصل الثالث ، وهناك المزيد من التفاصيل فى الجزء الخامس .

نقاط تُؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار مستشار الجودة

- المعرفة بمجال الموضوع : يهتم مستشار الجودة بالمنهجية والأدوات التى سيتم استخدامها وليس بمحتوى المشروع ، وعليه ، فإنه ليس فى حاجة إلى أى معرفة بالموضوع الذى يتم تناوله .
- قد يكون من المفيد أحيانًا اختيار مستشار جودة من جزء مختلف تمامًا من المنظمة حتى يتمكن من العمل من منطلق حيادى .
- التجربة : لا تُعيِّن مستشار جودة تعوزه الخبرة للعمل فى مشاريع حيوية ومعقدة يشرف عليها قائد فريق صعب المراس .
- أعط اعتباراً للأقدمية خاصة فى الأيام الأولى من استخدامك لهذه المنهجية ، ومهما بلغت رغبتنا فى التظاهر بأننا لا نعمل وسط مؤسسة غير هرمية التنظيم ، إلا أن مستشار جودة مبتدئ ليس دائمًا أفضل من تُوفده لحضور اجتماع تعقده الإدارة العليا . إننا نأمل أن تتغير هذه الأشياء مع مرور الوقت ، ومع تنامى التجربة فى العمل مع استشارى الجودة .
- حجم العمل : كم عدد المشاريع التى يشارك فيها مستشار الجودة ، وما هو حجم عمله فى وظيفته الأساسية ؟

المرحلة (٨) - اعقد اجتماعاً تحضيرياً للمشروع واختر الفريق :

ينبغى للراعى أن يرتِّب فى هذا الوقت لعقد الاجتماع التحضيرى للمشروع بمعية مستشار الجودة (فى حال كان هناك مستشار) وذلك لإعطاء إشارة البداية للمشروع .

يُفضل أن يتم التفاهم مع قائد المشروع قبل بداية الاجتماع التحضيرى للمشروع وذلك لتفادى المفاجآت من أى الطرفين ، وينقسم الاجتماع التحضيرى إلى جزأين ، حيث يجتمع الأشخاص الثلاثة المعنيون بالأمر أوّلاً للحديث بشأن البنود من (١ إلى ٥) . أما البند (٦) ، فهو لا يجمع سوى قائد الفريق ومستشار الجودة ، ونورد فى الجزء الثالث تفاصيل إضافية حول الاجتماع التحضيرى للمشروع لدى مناقشة منهجيات المشروع كل على حدة . والآن ندعوك لاستخدام نموذج جدول الأعمال التالى ، والتفاصيل الإضافية كنقطة انطلاق لتفكيرك فى الموضوع .

نموذج جدول الأعمال الخاص بالاجتماع التحضيرى :

١ - الخلفية : يتولّى الراعى شرح خلفية المشروع والطريقة التى تم بها اختياره والأسباب التى أدت إلى هذا الاختيار .

٢ - المهمة : يقدم الرّاعى نبذة قصيرة عن المشروع ووصفًا للمهمة إلى قائد المشروع ومستشار الجودة ، وتعتبر هذه فرصة لطرح الأسئلة والاستفسار عن أية مسألة .

٣ - اخترْ أفراد الفريق والأعضاء المطلوب إشراكهم . اخترْ أعضاء المشاريع القائمة على عمل الفِرَق . (انظر أدناه) .

- إذا لم يكن المشروع من النوع المبنى على أساس عمل الفريق ، فحدد المؤثرين الأساسيين الذين يجب استشارتهم أو جعلهم طرفًا فى المشروع .
- خطط للكيفية التى سيتم بواسطتها مفاتحة هؤلاء الأشخاص وجعلهم فى الصورة ، كذلك حدد الشخص الذى سيقوم بذلك ، أهو قائد المشروع أم راعيه ؟

٤ - المسائل اللوجستية : أنشئ قنوات اتصال لنقل التقارير بين راعى المشروع وقائده .

- من الذى سيتولى الاتصال بمن وما هو مدى طول الفترات الفاصلة بين هذه الاتصالات ؟
- حدد التواريخ المحتملة للاجتماع الأول الخاص بالمشروع .
- حدد تاريخ الاجتماع القادم بين راعى المشروع وقائده إن أمكن ذلك .

٥ – الموارد : تثبّتْ من الموارد المطلوبة من حيث التدريب والسماح للموظفين للعمل فى المشروع والميزانية والدعم الإدارى والتجهيزات الأساسية (مثل : الحاسبات الآلية ومقرات الاجتماعات وأجهزة المكاتب) .

٦ – قائد المشروع ومستشار الجودة : يتولى مستشار الجودة تقديم ملخص عن الأدوار والمسئوليات ويتوصل بمعية قائد المشروع إلى اتفاق حول كيفية التعامل معه .

– قم بمراجعة المنهجية وخطط للخطوات الأولى .

– فى حال وجود برنامج لعقد اجتماع ، حدد الغرض والمحتوى وجهز جدول أعمال واتخذ الترتيبات لتوزيعه على المعنيين .

اختيار أعضاء الفريق :

– ينبغى أن يتم اختيار أعضاء الفريق عن طريق قائد المشروع وبمساعدة الراعى ومستشار الجودة .

– الهدف هو التأكد من أن كل أجزاء الموضوع قيد الدرس مُمَثَّلة .

– ينبغى أن يكون أعضاء الفريق ، عادة ، من الذين يعملون عن كثب على أحد مجالاته ، وأن يكونوا من بين الذين سيتأثرون بالتغيرات التى ستحدث على مدخلاته ومخرجاته .

– لا تعر اهتمامًا إلا للمساهمة التى يمكن للفرد أن يقدمها للمشروع بغض النظر عن الرتبة أو الأقدمية أو الإدارة .

– فكر مليًا فى العمليات التى ستتم درسها . يساعد إعداد رسم تخطيطى على تحديد المراحل الكبرى والأطراف المعنية فى كل مرحلة .

– لا تستخدم أكثر من فرد من نفس مجال العمل ، أو من ذوى المعرفة المتشابهة بالموضوع . تجنب الازدواجية .

- ضع فى اعتبارك أنه إذا كان نفس النشاط يتم فى مواقع مختلفة ، فإنه من غير المرجَح أن تتم العمليات بنفس الطريقة فى كل موقع .
- لا تدع حجم الفريق يكبر أو يتجاوز حاجته ، الأفضل أن يتروح عدد أفراده من خمسة إلى ثمانية بمن فيهم قائد المشروع وبدون مستشار الجودة .
- إذا لم يكن بالإمكان إشراك كل الأفراد القادرين على المساهمة ، احرص على الاستعانة بهم فى المرحلة المناسبة من المشروع . يمكن استدعاء زوار لحضور الاجتماعات ، كما يمكن الاستنارة بنصائح المتخصصين إن لزم الأمر .
- مع تطور المشروع ، قد تكون هناك حاجة إلى تغيير عضوية الفريق . الأفراد الذين كانوا مرتبطين بأعمال المشروع فى مراحله الأولى فقط ينبغى السماح لهم بمغادرته ، والأفراد الذين يمكن أن تكون لهم مساهمة الآن يمكن أن يلتحقوا بالمشروع .
- للإدارات المساندة مثل : إدارة تكنولوجيا المعلومات ، شئون الموظفين ، شئون المالية علاقة بمعظم المشاريع . كن حريصاً على دعوتهم للحضور فى الوقت المناسب .

المرحلة (٩) - وفر التوجيه والدعم وراقب سير الأعمال :

تقع مسئولية الدعم والتوجيه ومراقبة سير الأعمال على الراعى ، فهو إذن بحاجة إلى أن يكون على اتصال منتظم مع قائد المشروع ، كما أن عليه أن يرفع تقارير عن سير الأعمال إلى مجموعة القيادة ، ويقدم التوجيه الإستراتيجى وأن يرتب للعروض التى ستُقدم لمجموعة القيادة متى دعت الحاجة إلى ذلك .

ما هو المستوى المناسب لمشاركتك ؟

هذه مسألة توفيقية . إليك بعض العوامل التى ينبغى أخذها فى الحسبان :

- تجربة قائد المشروع فى قيادة المشروع .
- مدى تعقيد المشروع .
- كفاءة قائد المشروع فى الموضوع قيد الدرس .
- الصفات الشخصية القوية السائدة بين أعضاء الفريق .

إذا كنت لا تعرف قائد المشروع معرفة جيدة ، أو إن لم تكن على دراية بمستوى تعقيد المشروع ، فالأقرب إلى الحكمة أن تراقب الأمور عن كثب فى الأيام الأولى وأن تتراجع حالما تتأكد من أن الأمور فى وضع جيد . وأخيراً ، فإنه قد يكون من المهم أن تحضر بداية الاجتماع الأول ، ثم تعمل على التواجد المفاجئ لبعض الاجتماعات وذلك بناء على ترتيب مسبّق . لكن احذر من أن يتواصل حضورك بعد انتفاء حاجتهم إليك . فالفرقُ عادة ما تتعامل بأدب مع رعاة المشاريع حتى وإن كانت ترغب فى مغادرتهم ؛ وذلك حتى تتمكن من المضى قدماً فى إنهاء أعمالهم .

تلميحات للعمل مع قائد المشروع :

- اعقد اجتماعًا قصيراً مع قائد المشروع على إثر كل اجتماع ، أو كل اجتماع ثان لفريق المشروع . وإذا كان قائد المشروع يعمل بمفرده ، حدد معه مسبقًا التواريخ لاجتماعات مراجعة منتظمة .

- **الأسئلة التى يجب طرحها حول تقدّم الأعمال :**
  - ما هى المراحل التى قطعتها فى المنهجية ؟
  - ما مدى فعاليتها ؟
  - ما هى الأدوات التى استخدمتها ؟
  - ما مدى فعالية هذه الأدوات ؟

- **الأسئلة التى يجب طرحها بخصوص الفريق :**
  - كيف كانت مجريات آخر اجتماع تم عقده ؟
  - هل حضره كل أعضاء الفريق ؟
  - هل لازالت تركيبة الفريق مناسبة ؟
  - ما هو مدى الاستفادة من مستشار الجودة ؟

- فكر مليًا فى المنهجية واطرح أسئلة محددة حول المرحلة ، مثل :

- إلى أى مرحلة وصل جمع البيانات ؟
- إلى ماذا تشير البيانات ؟

- قدم توجيهاتك بخصوص الوِجهة التى يجب أن ينحوها المشروع .

احتفظ بقائمة المشاريع ووضعها :

لا بدّ من أن تحافظ مجموعة القيادة على الدوام بقائمة للمشاريع الجارى تنفيذها وأوضاع تلك المشاريع . وينبغى مراجعة هذه المشاريع على فترات منتظمة للتأكد من أن الأعمال تتقدّم ، كما أنه ينبغى للتقارير التى يقدّمها الرعاة أن تبلّغ عن آخر المستجدات حول المشاريع كل واحد على حدة .

تقارير الرعاة :

- ينبغى أن يقدم الرعاة تقارير عن كل مشروع على حدة . إلا أن تقديم تقرير عن كل مشروع إبّان كل اجتماع سرعان ما يصبح أمرًا رتيبًا ، ولذلك حاولْ أن تقدم تلك التقارير اجتماعًا بعد اجتماع أو كلّما دعت الحاجة .
- تتّسم التقارير بأهمية خاصة عندما يتمّ الحصول على نتائج جمع البيانات ، وعندما يكون تقييم الخيارات جاريًا ، أو عندما تظهر مشاكل .
- إن التقرير الشفهى القصير هو أكثر التقارير فعالية ويعيد إلى الأذهان النقاط الأساسية التى أثيرت فى الاجتماع السابق . ويمكن دعم هذه النقاط برءوس أقلام مكتوبة عند اللزوم .

العروض المقدمة لمجموعة القيادة :

تبين كلُّ منهجيةٍ المراحلَ التى يقدم فيها قادة المشاريع وفرقها عروضًا لفريق القيادة . ينبغى أن تكون العروض أول بند فى كل جداول أعمال مجموعات القيادة .

كما أنه من الحكمة أن تطلب مجموعة القيادة تقارير فى مراحل أخرى على أساس أنها تحديث لوضع المشروع ، وهذا ينطبق بخاصة على المشاريع ذات الأهمية الإستراتيجية ، وهذا قد يرغب قادة المشاريع فى تقديم تقارير عن تقدم العمل عندما يكونون بحاجة إلى مدخلات وإرشاد من لدن مجموعة القيادة ككل .

تلميحات بخصوص تلقى العروض :

إن مجرد التفكير فى تقديم عرض رسمى أمام كبار المديرين ليس بالشأن الذى ينظر إليه قادة الفرق وأعضاؤها بعين الارتياح ، وتحتاج المشاريع التى يتم اختيارها باستخدام طريقة المشاريع المتتالية دون استثناء إلى تدخل العديد من الموظفين ، وفى الكثير من الأحيان يكون هؤلاء من صغار الموظفين الذين لا يملكون إلا القليل من الخبرة فى تقديم العروض . إلا أن كل اجتماعات الإدارة تُطوِّر جملة من السلوكيات التى يتسم بها الحضور . هذه السلوكيات عادة ما تكون مقبولة فى الاجتماعات العادية ، ولكن سرد نكتة أو مزحة ، لا يستلطفها إلا بعض الحضور ، قد يعكر صفو مزاج صاحب التقديم الذى يكون متوترًا أصلاً . وعليه ، فإن أعضاء مجموعة القيادة يحتاجون أن يكون سلوكهم كأحسن ما يكون السلوك عند متابعة التقديم والاستماع إليه .

- احرص على أن يقدم أعضاء مجموعة القيادة أنفسهم إلى مقدمى العروض
- اسع إلى أن يكون سلوكك داعمًا للمتكلم : انصت باهتمام وحافظ على اتصالك مع الشخص وذلك بالنظر إلى عينيه . هز رأسك للتعبير عن موافقتك وقطّب جبينك إن كنت لا تشاطر المتقدم الرأى . ابتسم ولا تحدث شوشرة بتحريكك للورق . لا تهمس إلى زملائك واطرح أسئلة بناءة .
- لا تشكك فى البيانات ولكن يمكنك أن تطرح أسئلة استيضاحية .
- لا تتسرَّعْ فى الموافقة على المقترحات أو رفضها فى مكان الاجتماع وفى ذلك الوقت . تداول الأمر واترك للراعى مسئولية تبليغ النتائج ، على أن يكون مقدم العرض على علم مسبق بهذا الإجراء .

- إذا كانت تساورك شكوك ، تمهل وبلغها للراعى بعد التقديم .

- قدم شكرك للمقدمين فى النهاية ، وأعلمهم بما نال استحسانك فى العرض .

المرحلة (١٠) - قيم التوصيات وتأكدْ من التنفيذ :

يتم تقديم التوصيات واقتراح برامج للتنفيذ من خلال عروض تقدمها فرق المشاريع وقادتها . يجب على مجموعة القيادة تقييم هذه التوصيات والبرامج وقبولها أو رفضها . إن الرفض ليس رفضاً للمشروع بل هو رفض لمجموعة القيادة ، فلو كان هناك اتصال جيد بين الراعى وقائد المشروع لما كانت هناك مفاجآت كريهة فى هذه المرحلة .

يجب على مجموعة القيادة تحديد الدعم الذى عليها توفيره أثناء التنفيذ ، ومن ثم الاستفادة من موقعها فى السلطة للسعى إلى تنفيذ المقترحات . والطريقة المثلى لتحقيق ذلك هى إبلاغ المديرين الذين يعملون لديهم عن التغييرات وبما يجب عليهم القيام به فى سبيل تنفيذها .

المرحلة (١١) - قدم التقدير والدعاية :

هناك حاجة إلى بلورة سياسة تقدير ودعاية للمشاريع التى تم إنجازها ، وأفضل طريقة لتطوير هذه السياسة هو أن يتحدث الراعى مع قادة المشاريع والفرق لتحديد ما يريدونه هم . ويتراوح ذلك من تقديم شكر رسمى إلى الإقرار الرسمى بالتميز أثناء العروض أو دعوة المعنيين إلى العشاء أو أخذهم فى رحلة .

المرحلة (١٢) - المراجعة :

وأخيراً ، فإنه من المفيد مراجعة المنهجية التى تم من خلالها تنفيذ المشروع للوقوف على العبر والدروس المستقاة التى يمكن الاستفادة منها فى المشاريع المستقبلية . هناك طريقة مفيدة فى مراجعة المشروع وتتمثل فى السؤال عن مواطن النجاح أو الفشل ، وكذلك مواطن السهولة والصعوبة فى المشروع وذلك بالنسبة لكل من النقاط التالية :

- المنهجية .

- التدريب .

- المهمة .

- استخدام الأدوات والتقنيات .

- استخدام البيانات والمقاييس .

- تشكيلة الفريق .

- عمل الفرق .

- الدعم والتوجيه .

- العمل مع مستشار الجودة .

- النتائج .

الفصل السابع
المسائل اللوجستية لمجموعات القيادة

قبل أن تشرع مجموعة القيادة فى العمل ، هناك جملة من المسائل التى تحتاج إلى الفرز . تتباين هذه المسائل تباينًا بسيطًا تبعًا لما إذا كانت المجموعة رفيعة المستوى أم على مستوى الإدارة . وكما سيلاحظ القارئ ، فإن المسائل اللوجستية تختلف بالنسبة لمجموعات القيادة وينبغى استخدام قائمة المراجعة الخاصة بهذه المسائل والتى ترد فى الفصل الثانى والعشرين .

العضوية والقيادة والترأس :

العضوية :

تسعى مجموعة القيادة على مستوى المنظمة إلى التأكد من إمكانية إقامة مشاريع تشترك فيها مختلف الإدارات ، ويترتّب على ذلك أنه يجب على كل الإدارات أن تكون ممثّلة فى شخص رئيسها . إن أسهل طريقة للنظر إلى ذلك هو أن تتألف مجموعة القيادة على مستوى المنظمة من القائد والطبقة العليا من الموظفين ، وينطبق نفس المبدأ على مجموعات القيادة على مستوى الإدارات .

القيادة والترأس :

ينبغى لمجموعات القيادة الرفيعة المستوى أن يقودها ويرأسها رئيس المنظمة أو مديرها أو كبير التنفيذيين فيها . أما مجموعات القيادة المشكّلة على مستوى الإدارات ، فينبغى أن يرأسها رئيس الإدارة .

الاستعاضة :

ينبغى أن يحظى حضور الاجتماعات بالأولوية المطلقة ، إلاّ أن السؤال يتعلق بما إذا كان يُسمح أو لا يُسمح للنواب بالحضور إذا كان رئيس الإدارة غائبًا . يمكن أن تنجح الطريقتان ولكن الأفْضل هو أن تُناقش المسألةُ وأن يتم البت فيها ، ثم تُراجَع بعد

ذلك . المهم فى الأمر هو تخصيص حيّز من الوقت للتفكير فى هذه المسألة والتوصُّل إلى سياسة بشأنها عوضاً عن ترك الأمور تسير مثلما اتفق .

انتبه إلى أولئك الذين دأبوا على التغيب ، فلن يرحّب الكل بالطريقة . إن حضور الاجتماعات يُعتبر أداة قياس جيدة لمدى الالتزام والحماس .

قواعد النصاب :

وعلى نفس المنوال ، فإن مجموعة القيادة تحتاج إلى سياسة بخصوص النصاب . ومهما كان الناس ملتزمين ومتحمسين للاجتماعات ، إلا أن لهم الحق فى أخذ إجازة عرضية . هناك سؤالان يحتاجان إلى الطرح هنا وهما :

- هل هناك أشخاص أساسيون لا يمكن عقد الاجتماع بدونهم ؟
- ما هو عدد الأشخاص الذين يُسمح بتغيبهم دون أن يتعطل الاجتماع ؟

الإدارة والتنسيق :

قد تكون ثمة حاجة إلى نوع أو آخر من الدعم الإدارى وذلك لتأمين ما يلى :

- تدوين الملاحظات أثناء الاجتماع .
- حجز مكان الاجتماع .
- توزيع الأوراق وجدول الأعمال قبيل الاجتماع .

عادة ما يكون من الأنسب تكليف سكرتير القائد أو من يوازيه بهذا الدور .

المنسق :

فى كثير من الأحيان ، يُعتبر دور المنسق دوراً ضرورياً بالنسبة لمجموعات القيادة على مستوى المنظمة . فإذا كانت المنظمة منهمكة فى مبادرة جودة ، وكان لديها مدير مشروع أو مدير جودة يتولى هذه المهمّة ، آنذاك ، من المرجح أن يتم اختيار أحدهما

للعب دور المنسق . إن دور مدير المشروع أو مدير الجودة فى مبادرة الجودة التى أنت بصددها دور حيوى ، وهو ذلك النوع من العمل الذى ينفذه ديف باور وسو أورمرود كما سيرد فى الفصول العملية . أما الأدوار التى يلعبها المنسّق ، فهى كالآتى :

- إدارة مبادرة الجودة عن طريق المشاريع .
- إنجاز وتحديث قائمة المشاريع وتحديد وضع كل منها .
- الإشراف على تعيين مستشارى الجودة الخاصين بكل مشروع .
- الحفاظ على مجموعة احتياطية من مستشارى الجودة والتأكد من توفرهم بالعدد الكافى لحاجيات المنظمة وتعويض الأفراد الذين قد ينصرفون إلى مناصب أخرى .
- التَّرتيب لتدريب الأشخاص وفرق المشاريع .
- قيادة شبكة مستشارى الجودة (انظر الفصل ٢٥) .

العلاقة بالاجتماعات الأخرى ، التكرار والمكان :

تتعلّق آخر القرارات التى سوف يتم اتخاذها بالاجتماعات الأخرى وتكرار تلك الاجتماعات وأماكن عقدها ، وقد تمَ جمْع المسائل الثلاثة لارتباطها الشديد ببعضها البعض .

العلاقة بالاجتماعات الأخرى :

عادة ما يكون لفرَق الإدارة اجتماع عادى من نوع أو آخر . ومن المفيد أن يتزامن اجتماع مجموعة القيادة مع هذا الاجتماع العادى ، وهناك سببان لهذا :

١ - وجود ارتباطات أخرى مسجلة على المُفكّرة : قليل من المديرين الذين ليست لديهم أية التزامات مجدولة فى مفكراتهم . ولذلك ، فإنه من الصّواب حصر عدد المناسبات التى يلتزم فيها كل فريق الإدارة بالحضور للاجتماعات قدر الإمكان .

٢ - المؤسساتية : هذه كلمة غير مُستساغة ولكنها على درجة من الأهمية . فإذا كان سيُكتب لطريقة المشاريع المتتالية أن تصبح الطريقة التى تُدار بواسطتها المنظمة ،

فعادة ما تكون اجتماعات مجموعة القيادة آنذاك أول الشواهد على هذه النية . غير إن الخطر يتأتى من عقد اجتماعين - الاجتماع العادى والغرض منه إنجاز الأعمال الحقيقية ، واجتماع الجودة وهو منفصل عن الأول وقد يعامل على أنه اختيارى فى مجمله .

لطريقة ربط اجتماع مجموعة القيادة باجتماع عادى قائم مزاياها ومضارّها . أهم المضار هو أنه على الأقل فى بداية الأمر ، سيُنظر إلى اجتماع مجموعة القيادة على أنه إضافة للطريقة العادية لإدارة المنظمة . أما المزايا ، فتتمثل فى أنه من المرجح أن يحضر كل المعنيين بالأمر . زيادة على ذلك ، ومع زيادة الزخم الذى يدفع فريق القيادة والمشاريع المرتبطة به ، فإن العديد والعديد من شئون المؤسسة سوف تُدار بهذه الطريقة . وهكذا ، فإن جداول أعمال الاجتماعات العادية ستبدأ فى التقلص ، بينما تأخذ جداول أعمال مجموعة القيادة حيزاً أكبر .

هناك قرار نهائى لابد من اتخاذه ويتعلق بما إذا كان اجتماع مجموعة القيادة سيبدأ قبل الاجتماع العادى أو بعده . هنا ، يمكن القول إن البديلين جائزان ، على أنه قد يكون من الأفضل البدء باجتماع مجموعة القيادة لأسباب عدة :

- جرت العادة على أن الاجتماعات العادية تطول أكثر من اللازم .
- إذا كان اجتماع مجموعة القيادة سيُعقد أولاً ، فإنه من السهل توقيت العروض التى سيقدّمها فريق المشروع .
- الحضور أكثر نشاطًا وانتباهًا فى الجزء الأول من الاجتماع .

وأخيراً ، فإن هناك حاجة إلى التفكير فى إرساء دورة لاجتماعات المنظمة . وعلى وجه الخصوص ، فإنه من المهم جدولة اجتماعات مجموعة القيادة على مستوى الإدارة بحيث تلى اجتماع مجموعة القيادة الرفيعة المستوى (على مستوى المنظمة) بأسبوع . ويُعتبر تنظيم الاجتماعات وهيكلتها موضوعًا جيداً ينبغى لمجموعة القيادة التفكير فيه منفرداً . كما أن إرساء نمط منتظم من الاجتماعات طريقةٌ متميزة لإعطاء المسئولين

فرصاً أكثر للتصرف فى وقتهم . إن تحديد وقت الاجتماعات العادية بطريقة مرتجلة ممارسة خاطئة .

التكرار :

من الأفضل أن تعقد القيادة الرفيعة المستوى (على مستوى المنظمة) ومجموعات القيادة التى على مستوى الإدارة اجتماعاتها مرة كل شهر .

المكان :

كثيراً ما يعتمد مكان انعقاد الاجتماعات على طبيعة المنظمة . فإذا كنا نتحدث عن منظمة ذات موقع واحد ، فى تلك الحالة ابحثْ عن غرفة اجتماع مناسبة . أما إذا كانت المنظمة ذات مواقع متعددة ، فهناك خيار تغيير الموقع الذى تلتئم فيه اجتماعات مجموعات القيادة وتوفير فرصة للجمع بين الاجتماع وزيارة موقع آخر . إلا أننا لا ندعوك إلى اختيار مكان قصى يكون وقت التنقل إليه أطول من الوقت المخصص للعمل . وفى كلتا الحالتين ، يكون من المفيد الابتعاد عن المؤسسة بين الفينة والأخرى ليوم كامل أو نصف يوم وذلك لمناقشة جدول أعمال موسّع .

التحضير لأول اجتماع لمجموعة القيادة :

هناك جملة من المسائل التى يجب التفكير فيها قبل عقد الاجتماع الأول . أظهرت التجربة أنه عادة ما يكون هناك شخص متحمِّس من بين أعضاء فريق الإدارة يتولى هذه المهمّة . أحياناً يكون ذلك الشَخصُ المديرَ أو كبير التنفيذيين ، وأحياناً قد لا يكون الأمر كذلك . إلا أن الرئيس يحتاج إلى أن يلعب دوراً فى هذه المرحلة . فأنت ستمضى قدماً وعلى نسق أسرع فيما لو حصلت على مساعدته وتفهمه .

احرص على أن يكون الأعضاء على اطلاع بمجريات الأمور :

اعمل على إحاطة أعضاء الإدارة الآخرين بما يجرى واجعلهم طرفاً فى المشروع . وهنا ، نوصى بأن يقدِّم الشخص الذى سوف يتولى هذه المهمة عرضاً أولياً للاجتماع . وينبغى لهذا العرض أن يغطِّى الخطط الموضوعة ويترك مجالاً واسعاً للأسئلة والنقاش .

الإعلام الشخصى :

تتمثل آخر مهمة يتم إنجازها قبل الاجتماع الأول لمجموعة القيادة فى تأطير سريع لكل الأعضاء ، وهذا التأطير يقدم فرصة أخيرة لتبليغ الهدف من الاجتماع والوقوف على ما يشغل بال الأعضاء . وكجزء من هذا الإعلام وفى نطاق التحضير للاجتماع ، ينبغى أن يُطلب إلى كل فرد التفكيرُ فى المشاريع القائمة والممكنة فيما سيأتى من الأيام .

الاجتماع الأول لمجموعة القيادة :

استخدم الشكل (١ – ٧) للتأكد من أنك فرغت من كل التحضيرات . بعد ذلك ، اتبع نموذج جدول الأعمال الوارد فى الشكل (٢ – ٧) وقم بانجاز هذه المهام خلال يوم كامل . قد يكون كذلك من المفيد تطبيق مبدأ التدريب فى الوقت المناسب ، ومزج التدريب على المنهجية مع هذا الاجتماع . إننا نفترض هنا أن لفريق الإدارة بعض المعرفة المسبقة بالجودة بشكل عام وهذه المنهجية بصفة خاصة . فإذا لم يكن الأمر كذلك ، فإن هناك حاجة للقيام بعمل يسبق الاجتماع الأول . ينبغى لهذا العمل أن يحتوى على مقدمة فى مبادئ الجودة وعرض حول منهجية المشاريع المتتالية والدور الذى تلعبه مجموعة القيادة .

الشكل (١ – ٧) : قائمة المراجعة الخاصة بالمهمات اللازم إنجازها قبل الاجتماع الأول لفريق القيادة .

١ – أكد العضوية .

٢ – جهز مسودة لمهمة مجموعة القيادة .

٣ – قرّر ما إذا كان هناك دور واضح للمنسق .

– إذا كان الجواب بنعم ، فهل هناك شخص معروف لا خلاف عليه ؟

– إذا كان الجواب بنعم للسؤالين ، ادع ذلك الشخص لحضور الاجتماع الأول .

– إذا كان الجواب بلا ، فأدرج هذه النقطة فى جدول أعمال الاجتماع الأول .

٤ – قرّر ما إذا كانت هناك حاجة واضحة للدعم الإدارى .

– إذا كان الجواب بنعم ، فهل هناك شخص معروف لا خلاف عليه ؟

– إذا كان الجواب بنعم للسؤالين ، ادع ذلك الشخص لحضور الاجتماع الأول .

– إذا كان الجواب بلا ، فأدرج هذه النقطة فى جدول أعمال الاجتماع الأول .

٥ – جهز مقترحًا حول الاستعاضة وقواعد النصاب .

٦ – عين تاريخًا لمكان الاجتماع الأول وادع الأطراف المعينة .

الشكل (٢ – ٧) : نموذج جدول الأعمال لأول اجتماع لمجموعة القيادة .

١ – الترحيب والغرض من الاجتماع وقراءة جدول الأعمال .

٢ – قدم ووضح وناقش وصادق على المهمة الخاصة بمجموعة القيادة .

٣ – نفذ المرحلة (١) من منهجية مجموعة القيادة .

٣أ – جهز قائمة بالمشاريع القائمة .

– وضح المهمة .

– اذكر أسماء القياديين .

– حدد وضع المشروع – قائم – متوقف – لم يتم الشروع فيه .

– وضح تقدم المشروع والنتائج التى أحرزها حتى الآن .

٣ب – جهز قائمة بالمشاريع الجديدة الممكنة .

٤ – نفذ المرحلة (٢) من منهجية مجموعة القيادة .

– ناقش وقرر مقاييس تحديد الأولويات .

– حدد الأولويات .

– اختر المشاريع التى سوف تحظى بالتركيز فى هذا اليوم .

– اتخذ قراراً بخصوص تلك المشاريع التى لن تطرح للنقاش فى هذا اليوم .

٥ – نفذ المرحلة (٣) فى منهجية مجموعة القيادة .

– حدد المنهجية المناسبة .

(بالنسبة لكل المشاريع التى تم الاتفاق على التركيز عليها هذا اليوم) .

٦ – نفذ المرحلة (٤) من منهجية مجموعة القيادة .

– حدد الراعى .

(بالنسبة لكل المشاريع التى تم الاتفاق على التركيز عليها هذا اليوم) .

تابع : الشكل (٢ – ٧) : نموذج جدول الأعمال لأول اجتماع لمجموعة القيادة .

٧ – حدد الخطوات التى سيقوم به الراعى .

(بالنسبة لكل المشاريع التى تم الاتفاق على التركيز عليها هذا اليوم) .

وهذا يتضمن :

– مخاطبة قائد مشروع قائم .

– كتابة المهمة الخاصة بالمشاريع الجديدة .

– اختيار قادة للمشاريع الجديدة .

– عقد الاجتماعات التحضيرية للمشاريع .

(انظر المراحل ٥ و ٦ و ٧ و ٨ من منهجية مجموعة القيادة) .

٨ – التنسيق والدعم الإدارى .

قدم المقترحات وناقشها واتخذ القرار .

٩ – الاستعاضة وقواعد النصاب .

قدم المقترحات وناقشها واتخذ القرار .

١٠– الاجتماعات القادمة .

– قدم مقترحات بخصوص عددها والروابط مع الاجتماعات الأخرى ومكان الاجتماعات .

١١– الاتصالات .

– فكر فى الكيفية والوسيلة التى سيتم بها تبليغ نتائج اليوم إلى بقية العاملين فى المنظمة .

١٢– مراجعة عمل اليوم .

العمليات الروتينية :

عندما تصبح اجتماعات مجموعة القيادة تقليداً مترسّخاً ، فإنها تأخذ أشكالاً متعددة يحوى البعض منها بنوداً ثابتة فى جدول الأعمال ، والبعض الآخر بنوداً يُحتِّمها الوضع انظر الشكل التوضيحى (٣ – ٧) .

الشكل (٣ – ٧) نموذج جدول الأعمال الخاص بالاجتماع العادى لمجموعة القيادة .

١ – رحب بالضيوف وقدمهم واقرأ جدول الأعمال .

٢– عروض يقدمها قادة المشاريع والفرق .

تقديم وعروض وأسئلة ونقاش وقرارات .

٣ – راقب المشاريع القائمة – عروض يقدمها الرعاة .

(انظر المرحلة (٩) من منهجية مجموعة القيادة)

٤ – مؤشرات الأداء : لا ينبغى أن يكون هذا قراءة مملة للكثير من الجداول المليئة بالأرقام ، ولكن عرض لمؤشرات الأداء الرفيعة المستوى تظهر فى رسوم بيانية تمكن من التعرف على التغيرات والأداء والاتجاهات . قد يكون من المفيد الحصول على عرض معمق بخصوص كل مؤشر وأداء ، ذلك على فترات تقارب الستة أشهر .

(هناك المزيد من التفصيل حول مؤشرات الأداء فى الفصل ١٣) .

٥ – تقارير الإدارات : مجدداً نقول إنه لا ينبغى تناول الكثير من التفاصيل المملة بل تقارير مختصرة بشأن مشاريع الإدارات الرئيسية وأية تطورات مهمة .

٦ – التطوير الإستراتيجى : يندرج هذا فى نطاق العناوين غير الضرورية (حسب الحاجة) . استخدم قائمة المسائل الإستراتيجية كمصدر من مصادر الأفكار بالنسبة لهذه النقطة من جدول الأعمال .

٧ – المشاريع الجديدة : إذا تمخضت عن جدول الأعمال السالف الذكر أية مشاريع جديدة نفّذْ المراحل من (١ إلى ٤) الخاصة بمنهجية مجموعة القيادة .

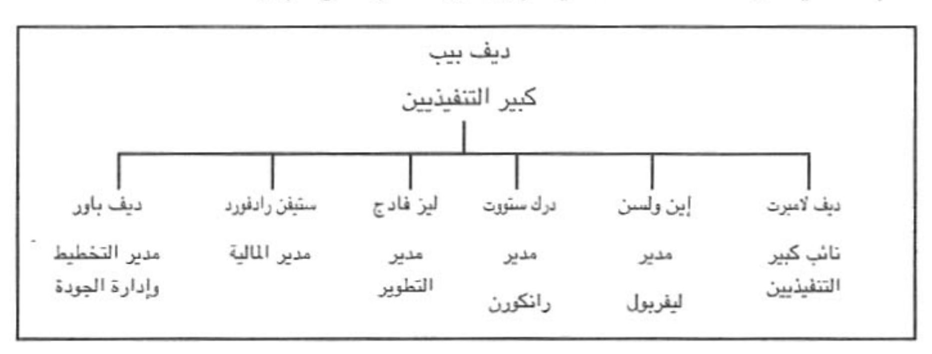
٨ – مراجعة الاجتماع .

الفصل الثامن
مجموعات القيادة - تطبيقات

كما ظهر فيما سبق من النقاش ، فإن هدف مجموعة القيادة يتمثّل فى إنشاء وجمع العديد من الخيوط المتفرقة لتشكيلها فى سلسلة من المشاريع المتماسكة . فى هذا الفصل ، سوف نعطى فكرة عن الطريقة التى عملت بها بعض مجموعات القيادة على المستوى التطبيقى ، وسوف نتابع قصص (أمانة إسكان ليفربول) و (مصلحة نفايات مانشستر الكبرى) التى بدأناها فى الفصل الرابع ، ونرمى من وراء هذه القصص إلى الوقوف على الطريقة التى تدير بها مجموعات القيادة مبادرات الجودة على مستوى المؤسسة .

مجموعة قيادة الجودة فى أمانة إسكان ليفربول :

بعد الكبوة أو الكبوتين التى وصفناها آنفًا ، كانت هناك رغبة شديدة لدى الإدارة العليا فى أمانة إسكان ليفربول للقيام بعمل ما يكون ناجحًا ويُفضى إلى نتائج ملموسة . وعندما تعرفت الإدارة العليا على طريقة المشاريع المتتالية ومنهجية مجموعة القيادة ، سرعان ما تبين لأعضائها قابلية هذه المنهجية للتطبيق ، وأبدوا حرصهم على المضى قدمًا فى الخوض فيها ، وتم إنشاء مجموعة قيادة الجودة من أعضاء يعملون فى الطبقة العليا من المنظمة . سألت ديف باور عن المسار الذى اتبعوه .



الشكل (١ – ٨) : التنظيم ومجموعة قيادة الجودة فى أمانة إسكان ليفربول .

ما الطريقة التى اتبعتموها فى تنظيم مجموعة القيادة ؟

ديف :

عقدتْ مجموعة الإدارة العليا اجتماعًا عاديًا قررنا خلاله أن ينقسم الاجتماع إلى شطرين . تحول نصف الاجتماع إلى مجموعة قيادة الجودة وركزنا فيه على تعليم الجودة وبرنامج الجودة وتقارير رعاة المشاريع والمراسلات (آثرنا استخدام كلمة "راع" عوضا عن "بطل") ، أما النصف الثانى ، فقد ظل يلعب الدور التقليدى لمجموعة الإدارة العليا . وبعد مرور حوالى تسعة أشهر ، دخلنا فى مراجعة تشخيصية انقسمت إلى قسمين ، **أولاً** : قمنا فى البداية بإعادة النظر فى الطريقة التى كنا نعمل بها مع بعضنا البعض داخل الاجتماع وخارجه باعتبارنا فريق الإدارة العليا . **ثانيا** : أجرينا ما يسمى بـ (تقييم إشارات المرور الضوئية) لميكانيكية منهجية مجموعة القيادة ، ثم أعددنا رسمًا شاملاً للمنهجية على اللوح المتحرك وبعد ذلك ، أشّرنا على كل مربع : استخدمنا اللون الأخضر إذا كنا على ثقة بتلك المرحلة ومرتاحين لجودة العمل فيها ، وأصفر إذا كنا راضين إلى درجة ما عن جودة عملها ، وأحمر إذا لم نكن مرتاحين . لقد كان النمط واضحًا : هناك الكثير من المربعات الخضراء فى المراحل الأولى ، تتحول إلى صفراء عند قربنا من "توفير التوجيه والدعم" ثم تتكثّف المربعات الحمراء حول "التنفيذ" . وبالنظر إلى الوراء ، يمكن القول إنه كان من الممكن التنبؤ بهذا ، وذلك باعتبار المرحلة التى كنا قد اجتزناها من المبادرة ككل ، ولكن هذا العمل ساعدنا على تركيز جهودنا على تلك الأماكن التى كانت فى حاجة ماسة إلى تلك الجهود .

أما الآن ، فقد قمنا بإعادة جمع شطرى الاجتماع وذلك بهدف تطبيق مبادئ المشاريع المتتالية على كل الاجتماع . فلدينا الآن جدول أعمال مُكَوّن من **ثلاثة أقسام** خصصنا لكل منها ما يلزم من الوقت ، **وبدأنا** بتغطية الإستراتيجية والتخطيط . وعلى سبيل المثال ، فقد خصصنا مؤخراً بعض الوقت للتفكير فى المهمة الخاصة بمراجعة تكنولوجيا المعلومات لدينا . **ثانيا** : قمنا بمراجعة مشاريع الجودة حيث أصبحنا نحصل هنا على تقارير الرعاة ونتعرف على المسائل الأخرى ذات العلاقة ببرامج الجودة ، مثل : متابعة أعمال التطوير القيادى الذى كنا نقوم به . **وأخيراً** ، فإننا نستمع إلى تقارير المديرين التى تُمثّل الشغل اليومى المتعلق بإدارة العمل .

كما أن لدينا أربع مجموعات قيادة تعمل على مشاريع محددة . لدينا مجموعة قيادة مُكلفة بعمليات النقل من الشمال والوسط وتتولى إدارة خمسة مشاريع فرعية ذات علاقة بنقل مقر بعض المكاتب . وعلى مستوى إستراتيجي أكثر أهمية ، لدينا الآن مجموعة قيادة تُشرف على إدارة موجودات المؤسسة ، وأخرى لمراجعة الخدمات الأساسية وثالثة متخصصة فى شؤون تكنولوجيا المعلومات . تقوم هذه الفرق بمراجعة جوانب جوهرية من عملنا ، ويرعاها كبير التنفيذيين وعلى رأس كل منها مدير يلقى مساعدة من مستشار للجودة . لكل مجموعة جودة خطة مشروعٍ شامل وفرقٌ فرعية تغذى المجموعة بالتقارير ولكل من هذه الفرق خطة مشروع خاص بها .

ما هى مواطن النجاح ومواطن الفشل ؟

ديف :

يتمثل أكبر إنجاز حققتْه مجموعة قيادة الجودة فى أن لدينا الآن عملية تحسين شاملة بدلاً من محاولات الإصلاح المشتّتة والقادمة من هنا وهناك ، وعليه يمكن اعتبار طريقة المشاريع المتتالية طريقة ناجحة . وقد أدى ذلك إلى تراجع الإحساس لدى الموظفين بانتمائهم إلى إدارة دون أخرى ، وحل محله وعى بالعملية أو النظام . وبالمناسبة ، فقد كان أحد أكبر التأثيرات الجانبية حدوث عدد من التغييرات فى هيكل مجموعة الإدارة العليا . لقد تقلصت هذه الأخيرة برحيل مديرين منها ، كما أُعيد هيكلة الجزء المتعلق بخدمات الإسكان . زيادة على ذلك ، فقد أدّى العمل التشخيصى الذى ذكرته منذ قليل إلى تغييرات ذات بال ، فقد ارتقى بالطريقة التى نعمل بها كفريق ، كما أفضى إلى برنامج ضخم لتطوير القيادة استفدنا منه نحن وغَيْرُنا من المديرين فى المنظمة ، وحظى هذا البرنامج باستحسان فاق التصور وذلك بعد الرفض الذى جُوبِه به فى البداية . كما تم إدخال تحسينات على اجتماعات مجموعة القيادة العليا ، فابتعدنا عن إعداد المحاضر إلى خليط من العروض والنقاشات . وعلى وجه التحديد ، فإن العروض التى قدمتْها فرقُ المشاريع دلّت على أننا على علم بمجريات الأمور وأن لدينا أناساً قادرين وأكفاء يعملون لفائدتنا . وحقيقة الأمر أن العروض التى استخدمت

فيها المهارات والتقنيات وضعتنا فى وضع حرج ! ففى مرحلة ما ، كان علينا كفريق إدارة عُلْيا أن نلتحق بالركب وأن نطلّع على ما فاتنا من تقنيات وأدوات عرض .

ومن جهة ثانية ، فقد كانت مستويات الرعاية متباينة ، وأعتقد أن مجموعة الإدارة العليا بالغت فى الاعتماد علىَّ ، بوصفى مديراً للجودة فى جعل الأمور تسير قدماً . لست على يقين أن ذلك شىء سيئ ولكن الدرس هو ضرورة توفر مصدر موارد يتفانى فى خدمة المنظمة ، ولو لم تكن قد سخِّرت الموارد ، ما أظن أن العملية ستكون ناجحة .

ما هى الترجمة العملية لمفهوم الراعى ؟

ديف :

كما أسلفت ، فقد كان ثمة تباين . كان البعض من رعاة المشاريع فى المنظمة مواظبين ومجتهدين ، ولكن ليس كلهم . أعتقد أنه فى بداية الأمر ، كان ذلك نتيجة للطريقة التى اخترنا بها مشاريعنا ورعاتها الأوائل . وبما أنهم لم يُولوا أهمية شخصية للأمر ، فهذا يعنى غياب الدّعم . إنهم لم يجلسوا للتباحث مع قائد المشروع ومستشار الجودة بانتظام وبما فيه الكفاية ، ولم يستوعبوا مفهوم الرعاية بمعنى التأثير والمتابعة والاستفاضة فى نقاش الموضوع . أما عن ترتيبات رفع التقارير ، فإنها كانت كذلك هشّة بعض الشىء ، بيد أننا قد سجلنا تحسناً الآن ، فنحن لم نكن متأكدين من درجة الخوض فى التفاصيل ، ودأبنا على التريّث إلى أن يصوغ فريق المشروع توصياته بدلاً من مراقبة اتجاهه أثناء تنفيذ المشروع ، كما أننا لم نوفر ما يكفى من الترابط بين المشاريع . لكن ذلك قد تغير مع توجهنا لخلق مشاريع ذات أهمية إستراتيجية أكبر . إننا لم نقم فقط بتحسين النظام ، ولكن الرعاة وقادة المشاريع راهنوا على سمعتهم ومواقعهم لأن المشاريع أضحت جوهرية بالنسبة لأعمال المؤسسة ، فالناس لا يتوقفون عن طرح الأسئلة عليهم .

كيف تم اختيار المشاريع الأولى ؟

ديف :

ذكرتُ هذا آنفًا عندما كنا نتحدث عن طريقة المشاريع المتتالية . كل ما فى الأمر أننا أردنا إشراك أكبر عدد من الإدارات والأفراد . لقد أردنا أن نقوم بعمل له صلة بالعلاقات مع العملاء وبخدماتنا الأساسية ، وبالتركيز على مجال عمل كنا نعلم أن به بعض الأخطاء .

ما هى الدروس التى تعلمتموها من مشاريعكم الأولى ؟

ديف :

مجموعة لا بأس بها من الدروس . بخصوص اختيار أعضاء الفريق مثلاً ، تبين لنا أننا اخترنا أفرادًا على دراية بما هو مطلوب منهم ، وقد كانوا موفَّقين إلى درجة كبيرة . بيد أنه ظهر لنا أنه على الرغم من الالتزام الذى أبدوه ، فقد كانوا فى حاجة إلى قيادة جيِّدة . قادة المشاريع كانوا جيدين جداً إلا واحداً منهم أبى أن يتقيد بالمنهجية . والآن بعد أن تجاوزنا هذه المسألة ، يبدو لى أنه كان ينبغى إيقاف هذا المشروع والشروع فيه من جديد انطلاقًا من وصف جديد للمهمة وتحت إشراف قائد جديد ، إلا أننى لم أفعل ذلك آنذاك لأننى كنت على الأرجح شديد الحرص على النجاح . أما المشاريع ذات الفعالية القصوى ، فقد كانت تلك التى تعاضد فيها قائد المشروع ومستشار الجودة . وفى الحالة الوحيدة التى لم يحصل فيها هذا التعاون ، تأثَّر المشروع سلبًا . أعتقد أننا أحسنا اختيار مستشارى الجودة ، فلولا تفانيهم فى عملهم لظل قادة المشاريع يعانون ، ولما كُتِب للمشاريع أن تنجح . أما بخصوص منهجيات المشاريع ، فإنها كانت ذات فائدة كبرى ، ولكن تطبيقها كان يتطلب وقتًا طويلاً جداً فى البداية لأن الموظفين كانوا يفتقرون إلى ما يكفى من الثقة لاستخدامها . لكن الناس أصبحوا يتعاملون مع المنهجيات الآن بطريقة أسرع من ذى قبل . هناك بعض الفرَق التى بقيت غارقة فى التحاليل بعد أن جمعوا كميات هائلة من البيانات ، ولكن هذا لا يعنى أن جمع البيانات غير ذى أهمية . وعلى العموم فقد وُفُّقوا أيما توفيق

فى ذلك . ولنقلْ من جديد أنهم اكتسبوا الآن خبرة أكبر فى ذلك . وأخيراً ، فإننا لم نركز بما فيه الكفاية على إعلان ما كانت الفِرَق تقوم به لبقية المنظمة .

ما هى الفروقات التى خلفتها هذه التجربة ؟

ديف :

أولاً : سجلنا تحسّنًا واضحًا فى تنسيق المشاريع ، فقد أصبح من الواجب الآن الرّبط بين كل المشاريع من جهة وخطة عمل المؤسسة أو خطة الجودة على مستوى الإدارات من جهة ثانية . فالإدارة التى أنتمى إليها شخصيًا لديها الآن خطة جودة كما هو الشأن بالنسبة لإدارة التطوير وخدمات الإسكان ، وسوف يكون لإدارة المالية خطة جودة فى المستقبل القريب . **ثانيًا** ، لقد أصبح قادة المشاريع ومستشارو الجودة أكثر فاعلية ومهارة فى تكييف المنهجيات والأدوات والتقنيات . فهم لم يعودوا يتبعون المناهج كما لو كانت قدراً محتومًا ، بل أصبحوا قادرين على تنفيذها فى فترة زمنية أقصر ، وهذا معناه أنه فى وسعنا الآن تحديد تواريخ تسليم أسرع من ذى قبل . أما عن مستشارى الجودة الأوائل ، فلقد شقوا طريقهم وهاهم الآن فى الكثير من الأحيان قادة مشاريع يعملون مع جيل جديد من مستشارى الجودة . كما أننا نظمنا مسألة توفير الموارد ولم يعدْ نقل الأفراد من شغلهم العادى للتركيز على مشاريع أكثر أهمية إما تفرغًا أو لجزء من الوقت مسألة تستغرق منا الكثير من الوقت .

كيف كان التنفيذ ؟

ديف :

لم تنل خطط التنفيذ منا حقها من التركيز ، واكتشفنا أن التوصيات لا تفى بالحاجة . كما أننا لم نحدد مقاييس مرتفعة بما فيه الكفاية لخطط التنفيذ ، أضف إلى ذلك أن مجموعة قيادة الجودة لم تتوخ ما يكفى من الصرامة فى متابعتها للتوصيات . إن التنفيذ ، شأنه شأنُ أى جزء من أجزاء المشروع الأخرى ، يتطلب رعاية مستمرّة . كما أن الفِرقَ لم تقم بما يكفى فى مسألة التكلفة . فقد كنا فى حاجة إلى معرفة التكلفة

والتوفير الناتج عن توصية ما ، وكان علينا أن نشرك عدداً أكبر من موظفى المالية متى ما أملت الضرورة ذلك . ربما كان من الممكن للتنفيذ أن يكون أفضل لو حصل بيننا اتصال على نطاق أوسع . بعض الفرَق قدمت تقارير وشروحات عن آخر النتائج التى توصلت إليها وكان ذلك عملاً جيداً . وعلى العموم ، فإنه قد تم تنفيذ التوصيات كما تمت تغذية المراجعات الكبرى التى أقامتها الإدارة العليا بالعديد من الأفكار . فقد غذّى فريق تحسين الجودة المهتم بالصيانة مجموعة القيادة الخاصة بالأصول بجُملة من التوصيات ، كما قام فريق الاستقبال بتغذية مجموعة القيادة الخاصة بالخدمات الأساسية بتوصياته وغير ذلك كثير . زيادة على ذلك ، فلقد تم إدخال مسائل إستراتيجية أخرى فى خطة عمل المؤسسة .

كيف عبرتم عن عرفانكم لفرق المشاريع وما هى طرق الدعاية التى استخدمتموها ؟

ديف :

أصدرنا فى نهاية المرحلة (١) استبياناً يُجيب عليه أعضاء الفرق ، ولكن الرّد الذى بلغنا لم يكن رغبة فى الحصول على المزيد من المال ، ولا طلبًا فى مزيد من المرونة بخصوص الوقت الذى يُمضيه الموظفون بعيداً عن العمل ، وإنما رغبة فى الدخول فى عدد أكبر من المشاريع . وقد استخدمنا هذه التجربة وهذه المعلومات كتغذية للأداء الفردى ومراجعات التطور . كما قمنا ببعض الأشياء المنقطعة النظير . فقد تمّت دعوة فريق الاستقبال إلى مأدبة عشاء وعبر فريق الصّيانة عن الرغبة فى ألا يُطلب منهم العمل من جديد فى غرفة واحدة أبداً وكنت سعيداً بتحقيق رغبتهم .

وبخصوص الدعاية فقد اجتمع مؤتمر الموظفين فى السنة الماضية بالدرجة الأولى من أجل الحديث عن المشاريع . كما أننا أنشأنا مشروع اتصالات يهدف من بين جملة أهدافه إلى ضرورة التعريف بأعمال فرق المشاريع . أما الخطوات التى نعتزم اتّخاذها فى المستقبل ، فتتمثّل فى الاقتراب من الحصول على (النموذج الأوروبى للامتياز فى ميدان الأعمال) ، وإجراء تقييم ذاتى للمنظمة بالمقارنة مع هذا النموذج .

التنفيذ الإدارى فى مصلحة نفايات مانشستر الكبرى :

على الرغم من أن مجموعة القيادة الرفيعة المستوى فى مصلحة نفايات مانشستر الكبرى مكونة من مدير الإدارة والأشخاص الذين يرفعون التقارير إليه ، فإن معظم أنشطة الجودة كانت تُدار من قبل ثلاثة أشخاص رئيسيين وهم : المدير المنتدب ستيفن جافرسن ، ومدير المالية جراهام جونسن ، ومدير الموارد البشرية سو أورمرود . وعلى العموم ، فقد كان تقدم الأعمال جيداً وإن تعثَّر بعض الشىء خلال انتظار تعيين مدير جديد للعمليات . وقد تولت سو أورمرود الإجابة على أسئلتى :

كيف قمتم بتنظيم مجموعة القيادة ؟

سو :

اصطفيناها من الطبقة العليا فى المنظمة ، على أنه فيما لو كُتب لى أن أعيد الكرة ، فإنى لن آخذ نفس الفريق ، ولن أعتمد السلم الإدارى بالتحديد بل سأعمد إلى اختيار مجموعة قيادة متنوعة ربما احتوت على ممثَّل من النقابة ، وهذه مسألة مرجعها الأساسى ديناميكية الفريق . هناك البعض من التنفيذيين الإداريين الذين لم يدعموا المبادرة دعماً تاماً ، وأعتقد أن كل فريق إدارة عليا يحوى أشخاصاً من هذا القبيل . وبخصوص المسائل اللوجستية ، فإننا نعقد اجتماعاً شهرياً تحضره مجموعة القيادة يأتى فى أعقاب الاجتماع العادى للتنفيذيين الإداريين .

ما هى مواطن النجاح ومواطن الفشل ؟

سو :

النجاح الجوهرى الذى تحقق تمثَّل فى الدَّعم والالتزام الذى بدر من الإدارة العليا للمؤسسة . كما أن رعاية المشاريع ورفع التقارير إلى الإدارة التنفيذية بانتظام قد تمَّا بنجاح . أما ديناميكية مجموعة القيادة ، فإنها لم تكن على ما يُرام . إنها لا تزال تمر بفترة انتقالية ، لقد حدث بعض التغيير وهناك تحوُّلات أخرى سوف تطرأ مع تعيين مدير العمليات الجديد للمنظمة . هناك شأن آخر له علاقة بهذا وهو أنى لا أرى أن

الإدارة التنفيذية قد لقيت ما يكفى من المشورة والتدريب الذى تحتاجه . لقد كان هذا القرار مقصوداً إلى حين تعيين مدير العمليات الجديد ، ومن ثم سنقوم بمراجعة شاملة ، ونعمل على غلق أى فجوات .

كيف كانت الترجمة العملية لمفهوم الراعى ؟

سو :

لقد توليت مع جراهام رعاية كل المشاريع تقريباً وهذا حمل مضن ، غير أنه لم يكن هناك بد من القيام بذلك للتأكد من أن المشاريع سوف تكون ناجحة . أنا أتساءل عما إذا لم يكن بالإمكان تعيين رعاة مشاريع من أماكن أخرى من المنظمة .

كيف تم اختيار مشاريعكم الأولى ؟

سو :

تبعًا لأولويات المنظمة ، لم نختر مشروعًا سهلاً فى البداية . فقد أردنا أن ينخرط كل الناس فى طريقة المشاريع المتتالية فاخترنا مجالاً مهمّاً وواضحًا للعيان . بدأنا بإنشاء مجموعة قيادة متخصصة فى مسائل النقل وبدورها أنشأت فريقين لتحسين الجودة . اهتمَ أحد الفريقين بمشكلة الحمولة المثلى للشاحنات بمعنى التأكد من أن كل رحلة تقوم بها شاحنة تحمل على متنها أفضل حمولة ممكنة من حيث المكونات والوزن . أما الفريق الثانى ، فقد اهتم بتركيبة الأسطول . لقد حصلنا على نتائج ملموسة من كلا الفريقين . تألف هذان الفريقان من أشخاص كانوا قد تلقوا التدريب المُعدَّ لمستشارى الجودة على الرغم من أن مجال تركيبتهم حوى وظائف مختلفة ابتداء من مدير أعلى إلى العمال اليدويين . اتخذنا هذا القرار الواعى لتحقيق التوازن حتى يكون قائد الفريق ومستشار الجودة وأعضاء الفريق على استعداد للقيام بالمحاولة وحتى لا تصيبهم الرّهبة من الإدلاء بمساهماتهم أو من إمكانية الوقوع فى الخطأ . علاوة على ذلك ، قام عدد لا بأس به من المديرين الذين تلقّوا التدريب الخاص بمستشارى الجودة بإنشاء فرق مشاريع خاصة بهم ، واستخدموا فى تنفيذها

المنهجيات والأدوات والتقنيات . لقد كانت هذه المشاريع بدورها أكثر نجاحاً مما كانت ستكون عليه لو عولجت بالطرق التقليدية .

ما هى الدروس التى تعلمتموها من مشاريعكم الأولى ؟

سو :

استغرقت المشاريع وقتًا أطول مما توقعنا وعليه ، فإنك حقيقة محتاج إلى شخص يتولّى جمع الفريق بانتظام لتحديد المسئول عن هذا التأخير . كما أننا قمنا أحياناً بالخلط بين الأدوار ، فقد اتّخذتُ قراراً يحضر بموجبه قادة المشاريع التدريب المُعدّ لمستشارى الجودة بحيث يكون لدينا فى كل مشروع مستشار جودة ومعه قائد فريق كان قد مر بنفس التدريب . كانت هذه الفكرة رائعة إذ إنه بمجرد أن تنضب الأفكار لدى أحدهم ، يتدخّل الآخر بقوة ، وهكذا يكونان قد ساعد أحدهما الآخرِ على المُضىّ قدما . إنه ليس من السهولة بمكان أن تقف أمام جمع من الناس لأول مرة . كما توصلنا إلى فهم مُفاده أنه يجب النظر إلى المشاريع على أنها لا تقل أهمية عن الحاجيات العملية للمنظمة . إضافة ، يجب النظر إلى تكلفة العمل الإضافى باعتبارها مفيدة ، ولحسن الحظ أن جراهام مدير المالية لم يتخلف عن دعم الفرِق .

ما هى الفروقات التى خلفتها هذه التجربة ؟

سو :

لا أعتقد أن أى تغييرات قد طرأت على اختيار الفريق ، فقد كان هذا الاختيار موفّقًا حقًا . أظن أن الفارق الرئيسى هو أننا نقوم بحل مشكلة تفرغ الموظفين فى وقت مبكر . فنحن نقنع أولئك الأشخاص الذين قد يكونون مشغولين إلى درجة تمنعهم من المشاركة بفوائد المشروع .

هل من نصائح يمكن إسداؤها بخصوص اختيار المشاريع الأولى ؟

سو :

نعم . أنصح باختيار المشاريع التى لها وقْع والتى تبلّغ رسالة المشاريع المتتالية على طول المنظمة وعرضها . اجعل مستشارى الجودة يشاركون فى عمل فرق المشاريع ،

ولتكن البداية طيبة ، ينبغى أن يكون أكثر من (٥٠٪) من أعضاء الفريق قد تلقوا التدريب الخاص بمستشارى الجودة .

كيف كان التنفيذ ؟

سو :

إنجازاتنا كانت ظاهرة للعيان ، وقد كانت هناك العديد من النتائج الإيجابية . قدم فريق تركيبة الأسطول توصيات أخذت طريقها للبرنامج الرأسمالى للمنظمة . إنه لأمر رائع أن تشاهد توصية تترجم إلى آلة كبيرة الحجم تتحرك أمامك على أرض الواقع . لقد سُجِّل كذلك تحسن ملموس فى الحمولات التى يتم نقلها ، كما تحالف الفريقان وخرجا بمجموعة متكاملة من التوصيات ، ومشاريعنا لا تزال مستمرة وهى حافز لنا للعمل على أشياء أخرى . وبالمناسبة ، فإنه لم تكن هناك أية معارضة تذكر .

كيف عبرتم عن عرفانكم لفرق المشاريع وما هى طرق الدعاية التى استخدمتموها ؟

سو :

الملفت للنظر أنه ما من أحد طلب زيادة مالية مقابل مساهمته فى مشروع . هذا أمر غير اعتيادى فى حضارتنا التى تقدم منحة مقابل كل شيء تقريبا . اتَّخذ العرفان فى أكثرية الأحيان شكل تقديم الشكر والاعتراف فى عدة مناسبات . أما الطرق الثلاثة التى تناولنا بها الدعاية إلى حد الآن ، فقد كانت من خلال ملخص الأعمال الأساسية والصحيفة الإخبارية ، وكذلك أثناء المناسبات التى يتمّ فيها إحاطة فرق الإدارة بآخر المستجدات .

الجزء الثالث

منهجيات المشروع



الفصل التاسع
منهجية التخطيط

منهجية التخطيط هى منهجية الورقة البيضاء . فهى تنطبق عند شروعك فى برنامج جديد وليس المقصود منها تحسين وضع قائم . وتتباين مشاريع التخطيط تبايناً شديداً من حيث حجمها وتعقيدها ، وقد تم تطبيق هذه المنهجية فى أوضاع عديدة بداية من الأهداف الشخصية البسيطة نسبيًا حتى برامج إعادة التنظيم على نطاق واسع . أما الشىء الذى يتم التخطيط له ، فقد يكون خدمة أو عملية أو مُنتجًا جديداً . وقد كَتَبْتُ هذا الفصل من وجهة نظر المشروع الذى يشرف على إنجازه فريق ، بيد أن المراحل تنطبق كذلك بسهولة على المشاريع التى يتولاها شخص بمفرده .

إليك بعض الأمثلة التى استخدمت فيها منهجية التخطيط :

- التخطيط لندوة .
- إعادة تنظيم شركة .
- تركيب معدات جديدة .
- إعداد مخطط لبيت جديد .

استخدام المنهجية :

إن أهم وجه من أوجه منهجية التخطيط هو إشراك كل الأفراد القادرين على تقديم المساهمة . والمقصود بالأفراد هنا أشخاص آخرون زيادة على أعضاء الفريق . فالمعنيون الرئيسيون يجب أن يُدْعَوا للمشاركة فى اجتماع تخطيط للمشروع فى المرحلة (١) من المنهجية . انظر الشكل (١ - ٩) .

ويجب التذكير بأن المنهجية موضوعة فى شكل قائمة مراجعة يتم استخدامها كمرشد لأفضل الممارسات . انظر الشكل (٢- ٩) فهى تؤمِّن التغطية لكل أوجه المشروع ، بيد أنه لك أن تسقط أيًا من المراحل التى تبدو غير ضرورية لمشروعك ، لكن

عليك أن تفكِّر مليًا فى مثل هذا القرار . كما أنه لك أن تُسرِّع فى نسق مشروعك وذلك بالشروع فى مرحلة قبل أن تكون قد أكملت تماماً المرحلة التى تسبقها . ستلاحظ أن هذه المنهجية ، شأنها شأن المنهجيات الأخرى ، تبدأ بالمرحلة (صفر) ، التى تُعتبر بمثابة عمل يحتاج إلى التنفيذ قبل الدخول فى المشروع أصلاً .

الشكل رقم (١ – ٩) : اجتماع التخطيط للمشروع فى إطاره .

المرحلة (صفر)	المرحلة (١)	المرحلة (٢ – ٦)
الاجتماع التحضيرى للمشروع يضم الراعى وقائد المشروع ومستشار الجودة .	اجتماع تخطيط للمشروع يقوده قائد المشروع بمساعدة مستشار الجودة . يحضر أعضاء الفريق كما يحضره المعنيون الرئيسيون . من الممكن أن يشارك الراعى أيضا .	تنفيذ المشروع يتولى قائد المشروع وأعضاء الفريق تنفيذ المشروع . يساعد مستشار الجودة فى مسائل المنهجية ، والأدوات والاجتماعات .

المرحلة (صفر) – اعقد الاجتماع التحضيرى للمشروع :

قبل إعطاء إشارة البداية ، ينبغى للراعى أن يرتِّب لعقد اجتماع تحضيرى للمشروع يحضره قائد المشروع ومستشار الجودة . يُوجد نموذج لجدول الأعمال الخاص بالاجتماع التحضيرى فى المرحلة (٨) من منهجية مجموعة القيادة ، كما يوجد فى المرحلة (٥) الشكل الذى يتخذه وصف مهمة المشروع (وكلاهما فى الفصل ٦) . استعملهما لوضع جدول أعمال اجتماعك واستخدام المعلومات الإضافية الواردة أدناه لاستثارة أفكارك .

الخلفية :

ينبغى للراعى أن يوضح خلفية المشروع وكيفية اختياره والأسباب التى أدت إلى ذلك .

المهمة :

ينبغى للراعى أن يحيط قائد المشروع ومستشار الجودة بمهمة المشروع ، كما ينبغى تغطية كل العناوين الواردة فى المرحلة (٥) من منهجية مجموعة القيادة . ولكن العناوين التى يجب أن تكون واضحة تمام الوضوح هى نطاق العمل وأية استثناءات والفوائد التى سيحققها المشروع والجداول الزمنية .

الشكل رقم (٢ – ٩) : فكرة شاملة عن منهجية التخطيط .

<table>
<tr><td>

اعقد الاجتماع التحضيرى

اعقد اجتماعًا تخطيطيًا للمشروع وضع الخطة

١ – ١ وضح المهمة والهدف .
١ – ٢ قم بإعداد قائمة بأهم أعمال المشروع .
١ – ٣ حدد الفوائد المتوقعة .
١ – ٤ خطط للحصول على بيانات العملاء .
١ – ٥ حدد التأثيرات والفوائد الأخرى .
١ – ٦ حدد المشاكل والعوائق الممكنة .
١ – ٧ جهز خطة المشروع .
١ – ٨ خطط لإشعار الآخرين وإعلامهم .
١ – ٩ وضح الكيفية التى ستتم بها إدارة الخطة .

</td></tr>
<tr><td>

راقب تطور العمل فى خطة المشروع وقم بمراجعتها وتحديثها

٢ – ١ قيم الخيارات .
٢ – ٢ حدد مؤشرات الأداء الرئيسية وعوامل النجاح الحيوية .

</td></tr>
</table>

تابع : الشكل رقم (٢ - ٩) : فكرة شاملة عن منهجية التخطيط .

حضّر للمشروع - التجربة

٣ - ١ حدد النوع المناسب من المشروع - التجربة .

٣ - ٢ جهز خطة تنفيذ للمشروع - التجربة .

٣ - ٣ توقع مقاومة التغيير .

٣ - ٤ جهز خططًا احتياطية .

٣ - ٥ ضع خطة لقياس نجاح المشروع - التجربة .

٣ - ٦ قدم المقترحات لمجموعة القيادة .

نفذ المشروع - التجربة وراجعه

٤ - ١ راقب المشروع - التجربة .

٤ - ٢ راجع المشروع - التجربة .

٤ - ٣ قيم مستوى النجاح .

نفذ المشروع الأساسي ككل

٥ - ١ خطط للتنفيذ الشامل .

٥ - ٢ راجع من أجل إزالة الأخطاء .

٥ - ٣ اكتب إجراءات وتعليمات عمل جديدة .

٥ - ٤ قم بتحديث الوثائق .

٥ - ٥ حدد متطلبات التدريب المستمر .

٥ - ٦ حدد مسئولية المراقبة والإدارة .

٥ - ٧ توقع سوء الاستخدام .

٥ - ٨ خطط لأخطاء ومشاكل ما بعد التنفيذ .

٥ - ٩ قدم مقترحات التنفيذ لمجموعة القيادة .

٥ - ١٠ خطط ليوم انطلاق المشروع .

تابع : الشكل رقم (٢ - ٩) : فكرة شاملة عن منهجية التخطيط .

أغلق المشروع
٦ - ١ قم بتربيط خيوط المشروع استعداداً للانتهاء .
٦ - ٢ راجع المشروع .
٦ - ٣ جهز تقريراً نهائيًا لمجموعة القيادة .
٦ - ٤ وجِّه الشكر لأطراف المشروع .
٦ - ٥ احتفل .

اختر أعضاء الفريق وحدد الأشخاص الآخرين الذين تريد إشراكهم فى المشروع :

هناك ثلاث مجموعات يجب أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط المشاريع .

١ - أى شخص له معرفة المتخصص بالموضوع قيد التخطيط .

٢ - الأشخاص الذين سيُطْلبُ إليهم تنفيذ خدمة أو عملية أو منتج جديد - قد يكون هؤلاء ، مثلاً ، هم الأفراد المسئولون عن تركيب تجهيزات جديدة .

٣ - الأفراد الذين سيتولون تشغيل العملية أو توصيل المنتج أو الخدمة إلى مكان العمل - وقد يكون هؤلاء من مشغلى التجهيزات الجديدة .

استخدم التلميحات الواردة فى المرحلة (٨) من منهجية مجموعة القيادة (انظر الفصل ٦) للتوصل إلى تحديد أعضاء الفريق . ربما تمثّل أهم عنصر من منهجية التخطيط فى إشراك هؤلاء الأفراد فى مرحلة مبكرة ، وذلك بجمعهم فى اجتماع تخطيط المشروع ، وكثيراً ما يستدعى ذلك إشراك أناس من إدارات ومستويات مختلفة من المنظمة ، ومن هذا المنطلق ، يمكن القول إن هناك نوعين من مشاريع التخطيط :

أولا : هناك المشاريع الكبرى التى يعمل على إنجازها فريق مشروع . فبخصوص الاجتماع التحضيرى لهذه المشاريع ، قمْ باختيار الأفراد الدائمين فى فريق المشروع ،

وانظر فيما كانت ثمة حاجة لإشراك أفراد آخرين وذلك بدعوتهم مثلاً لحضور اجتماع تخطيط المشروع . خطط للطريقة التى ستتم بها مفاتحة هؤلاء الأفراد وإحاطتهم بالموضوع ، وحدد ما إذا كان سيتولى أمر هذه المفاتحة راعى المشروع أم القائد .

ثانيا : هناك مشاريع محدودة فى نطاقها يتولى تنفيذها شخص واحد . حتى فى هذه الحالة ، ينبغى لقائد المشروع أن يستشير الأشخاص المرجّح أن تكون لديهم معرفة بالمشروع أو أن يكون للمشروع تأثير على عملهم ، ولقائد المشروع خياران : يمكنه أن يعقد اجتماعًا مع المعنيين بالأمر كل واحد على حدة ، أو أن يعقد اجتماعًا واحدًا يدعو له كل من كانت له علاقة بالمشروع . وإذا استثنينا أصغر المشاريع حجمًا ، فإن الخيار الثانى هو الأفضل . أثناء الاجتماع التحضيرى للمشروع ، حدد الأشخاص الذين ستكون لهم علاقة باجتماع تخطيط المشروع .

المسائل اللوجستية :

توصَلْ إلى اتفاق بخصوص ترتيبات إعداد التقارير بين الراعى وقائد المشروع . اتَّخذْ قرارًا بشأن من سيتولى الاتصال بالآخر والفترات الفاصلة بين عمليات الاتصال . حدد تواريخ ممكنة لعقد اجتماع تخطيط المشروع وانظر فيما إذا كانت هناك حاجة لحضور الراعى كل الاجتماع أو جزء منه ، ثم حدد بعد ذلك تاريخ الاجتماع المقبل بين القائد وراعى المشروع إذا كان ذلك بالإمكان .

الموارد :

قد يكون التدريب على منهجية التخطيط ضروريًا بالنسبة لفريق المشروع . أما بخصوص المشاريع الواسعة النطاق على وجه التحديد ، فإنه من المهم التفكير فى تفرغ الموظفين والدعم الإدارى وأجهزة الحاسب الآلى وتجهيزات المكاتب خاصة إذا كان الناس يقضون طول وقت الدوام فى العمل فى المشروع . فكِّر جيدًا فى ما تنطوى عليه هذه النقاط من تداعيات على المشروع من وجهة نظر الميزانية .

قائد المشروع ومستشار الجودة :

ما إن يفرغ الراعى وقائد المشروع ومستشار الجودة من تغطية بنود جدول الأعمال المذكورة أعلاه ، فإن على الآخريْن أن يفكروا مليًا فى الكيفية التى سيتعاونان بها . ستكون لمستشار الجودة مهمّتان أساسيتان . **أولها** : هى المساعدة فى وضع الخطة لاجتماع تخطيط المشروع وإدارة ذلك الاجتماع . أما **الثانية** : فتتمثّل فى توفير الدعم المتواصل لفريق المشروع . هنا ، ينبغى مراجعة المرحلة (١) من منهجية التخطيط والنظر فى تفاصيل التّرتيبات الخاصة المعدّة باجتماع تخطيط المشروع .

المرحلة (١) - اعقد اجتماع تخطيط المشروع وضع الخطة :

نظرة شاملة على المرحلة (١) :

يتم إنجاز المرحلة (١) بأكملها فى الاجتماع الخاص بتخطيط المشروع . وينبغى أن يضمَ هذا الاجتماع كل المؤثرين الرئيسيين ، وأن يخطّط للكيفية التى سيتمَ بها دفع المشروع إلى الأمام . يقود هذا الاجتماعَ قائدُ المشروع بمساعدة من مستشار الجودة ، ويُعتبَرُ هذا الاجتماع فريداً من نوعه والغاية منه إطلاق صفارة البداية للمشروع ، ونظراً لأهميته ، فقد يرغب الراعى أن يحضره . قد يستغرق اجتماع تخطيط المشروع نصف يوم على أن المشاريع الواسعة النطاق قد تستغرق يومًا أو يومين ، وعلى كل المعنيين الرئيسيين الحضور حتى ولو كانوا كثيرى العدد . لا يجب الخلط بين المعنيين الرئيسيين و الأعضاء المكونين لفريق المشروع ، فأعضاء فريق المشروع هم الأشخاص الذى يعملون فى صلُب المشروع وسيتابعونه حتى النهاية ، أما المعنيون الرئيسيون فهم كل الأشخاص الذين عليهم المساهمة بأفكارهم بحكم خبراتهم أو علاقاتهم بتنفيذ المشروع أو تشغيله بعد الفراغ منه . ينبغى أن يتضمن جدول أعمال اجتماع تخطيط المشروع كل المراحل من (١ - ١) وحتى (١ - ٩) .

أما بالنسبة للمشاريع الصغيرة ، فلقائد المشروع أن يتولى الغالبية العظمى من المرحلة (١) بمفرده . إلا أن أهم مبدأ فى منهجية التخطيط هو إشراك الرئيسيين ، وبالتالى يجب عقد اجتماعات بحضور كل هؤلاء من أجل تأمين مساهمتهم . إن اجتماعاً واحداً يجمع كل الأفراد يبقى الخيار الأفضل بدون منُازِع .

المرحلة (١ – ١) وضح المهمة والهدف :

عند عقد الاجتماع الخاص بالتخطيط للمشروع ، يجب على راعى المشروع أو قائده أن يوضح كل العناصر الخاصة بمهمة المشروع ، ذلك إنه من المهم أن يكون للمعنيين الرئيسيين فهم مشترك للمشروع . كما يمكن فى حالة الضرورة أن تصاغ المهمة من جديد حتى تعكس المعلومات الجديدة التى وفرها المعنيون الرئيسيون .

المرحلة (١ – ٢) قم بإعداد قائمة بأهم أعمال المشروع :

انطلاقًا من وصف المهمة ، يجب على المجموعة أن تدخل فى عملية تفكير جماعى (انظر الفصل ١٧) تتعلق بأهم الأعمال الضرورية لإنجاز المشروع . من المهم فى هذه المرحلة تحقيق المستوى المناسب من التفصيل . فنحن هنا بصدد البحث عن الأجزاء المكوِّنة ذات الدلالة . وكمثل على ذلك ، إذا كنت بصدد التحضير لمؤتمر ، فإنك قد تفعل ما يلى : "تحديد أماكن اللقاء فاختيار المكان ودعوة المتكلِّمين" إلى آخره . بعد قيامك بهذا العمل ، استخدم التجميع الزمنى لترتيبهم زمنيًا (انظر الفصل ١٧) .

المرحلة (١ – ٣) حدد الفوائد المتوقعة :

فى هذه المرحلة ، ينبغى الخروج بقائمة بالفوائد المتوقعة للمشروع . عادة ما يتم تبيان الفوائد الأساسية فى وصف مهمة المشروع ، غير أن العدد الكلى للفوائد عادة ما يتجاوز ذلك . إن ما نسعى إلى تحقيقه هنا هى قائمة مختصرة من النتائج القابلة للقياس ، وهذا أمر مهمٌ لأن الخطة تحرص على أن يتمَّ التخطيط لكل فائدة وقياسها . وسيتم استخدام القائمة المنبثقة عن ذلك فى المرحلة (٢– ١) وذلك بهدف تحديد الخيارات المثلى للمشروع . كون هذه القائمة عن طريق التفكير الجماعى (انظر الفصل ١٧) . وفى حال إشراك عدد كبير من الأشخاص ، يجب تقسيمهم إلى مجموعات نقابية لها نفس الاهتمامات بمجالات معرفية متخصصة ، كأنْ تكون هناك مجموعة تنظر فى المسائل التقنية وأخرى فى المسائل التسويقية وهكذا . وبمجرد الانتهاء من عملية التفكير الجماعى ، انظر فى إمكانية استخدام التجميع (راجع الفصل ١٧) لفرز القائمة أو لترتيب الفوائد بواسطة التحليل (لازم – مستحسن – ممكن) .

لا ينبغى للمشاركين الاعتماد على الذَّاكرة فقط ، فجدول الأعمال الذى يتم توزيعه يجب أن ينصَّ على أنه سوف يُطلب إلى المشاركين القيامُ بهذا التمرين وعلى أنه ينبغى عليهم أن يفكروا فى الموضوع ، وأن يحضروا الاجتماع ومعهم كل المعلومات المتعلقة به .

بمجرد أن يتم تنفيذ هذه المهمة ، تأكَّدْ من أن قائمة الأعمال الواردة فى المرحلة (١ -٢) سوف تحقق كل الفوائد الواردة فى القائمة . وإذا لم يكن الأمر كذلك ، اتخذ الخطوات اللازمة لتحقيق ذلك . ينبغى لهذه المرحلة والمراحل التى تليها أن تبدأ فى إضافة الكثير من التفاصيل (للفرز الزمنى) [١] .

المرحلة (١ – ٤) خطط للحصول على بيانات العملاء :

حدد نوعية البيانات الضرورية لمعرفة حاجيات العملاء وتوقّعاتهم . وفى هذا المضمار ، يُعتبر استخدام (نموذج كانو) مفيداً فى هذه المرحلة . (انظر الفصل ١٨) .

لاحظ ما يلى :

١ – ما هى الحاجة الأساسية التى يرغب فيها العملاء ؟ (استخدم نموذج كانو) .

٢ – ما هى الحاجيات الأخرى لدى العملاء ؟ (استخدم نموذج كانو) .

٣ – متى وكيف يريدون الحصول على ما يحتاجونه ؟

٤ – كيف يستخدم العملاء الخدمة أو المنتج الذى تُوفِّره ؟

٥ – ما هى أهم خصائص الجودة فيه ؟ مثلاً ، جاهز فى الوقت المناسب أو نظيف أو دقيق .

٦ ما الذى يفعله منافسوك فى هذا المجال ؟

نفذ هذه المرحلة بواسطة التفكير الجماعى (انظر الفصل ١٧) ، وأعقبه بطرح كل نقطة للنقاش . كبديل لذلك ، أو قبل الشروع فى التفكير الجماعى ، انظر فى إمكانية

---

١ – Chronological Clustering

وضع الأفراد فى أزواج ، أو فى فرق مصغّرة لمناقشة النقاط . تذكر أن القائمة المنبثقة عن هذه النقاشات لا تعدو أن تكون آراء المشاركين ، وتأكَدْ من أنه قد تمت دعوة الخبراء المناسبين ومن أنهم سيحضرون معهم أى معلومات كانوا قد استقوها من البحوث . قم بإعداد قائمة بأية معلومات تحتاج إلى جمعها . أضفْ إلى العنقود الزمنى أية بنود أخرى تراها ضرورية .

فى هذه المرحلة ، يشمل تعريف "العميل" : الأفراد الموجودون خارج المنظمة ، وتعنى كلمة "العميل الداخلى" : الأفراد الموجودون داخل المنظمة على مستوى المرحلة المقبلة من العملية .

المرحلة (١ – ٥) حدد التأثيرات والعناصر الأخرى :

أحيانًا ، تكتشف بعد أن تكون قد قطعت منتصف الطريق من المشروع أن هناك شخصًا آخر يعمل على شىء مشابه فى مكان آخر من المنظمة . هناك كذلك مجموعة من الاعتبارات يجب أخذها فى الحسبان :

١ – حاول أن تتعرف على الأشخاص الآخرين الذين يعملون على مشاريع مشابهة وانظر فيما يجب أن تتبنّه منهم .

٢ – جهز قائمة بكل القرارات ذات العلاقة بالخيارات التى تحتاج إلى اتخاذها والتى تقع خارج نطاق سلطة قائد المشروع أو المؤثرين الرئيسيين . استعن بتحليل النطاق (كلى – جزئى – خارج) فى هذه النقطة (انظر الفصل ١٧) . حدد هويّة الشخص الذى يحتاج إلى اتخاذ هذه القرارات وارفع المسألة إلى الراعى .

٣ – هل هناك معلومات هامة غير متوفرة ؟

٤ – هل ستحل الخدمة أو العملية الجديدة محل الخدمات أو العمليات القائمة ؟ وإذا كان الأمر كذلك ، فهل ستؤول إلى الزوال وماذا يمكن أن تفعل حيال ذلك ؟

من جديد أنت مدعو لإعداد قائمة تحوى كل الأعمال اللازم القيام بها نتيجة لهذه المرحلة .

المرحلة (١ – ٦) حدد المشاكل والمعوقات الممكنة :

يلعب المعنيون الرئيسيون دوراً متميزاً فى تحديد المشاكل والمعوقات التى يمكن أن تكون حجر عثرة أمام المشروع . فكثيرة هى المشاريع التى فشلت من جرّاء مشاكل لم يتم توقُّعها سواء فى مرحلة التنفيذ أو التشغيل . باستطاعة العمال المباشرين أن يعلموك بما يرون أنه سيكون ناجحًا وبالمَوَاطن التى يتصورون فيها خللاً . وهكذا ، فسيكون من الممكن توقُّع المشاكل والمعوقات التى قد تعطل التنفيذ كما سيكون من الممكن التخطيط لها أو إعداد خطط بديلة للتغلب عليها . إن أفضل طريقة لإعداد قائمة بالمشاكل والمعوقات الممكنة تتمثل فى التفكير الجماعى ، بحيث يجتمع أصحاب الاهتمامات المشتركة حول مجال من مجالات الخبرة . وإذا كانت القائمة طويلة ، فيتم اللجوء إلى الفرز أو ترتيب المشاكل المتوقعة إذا كانت إمكانية حدوثها عالية أو متوسطة أو دنيا . وبمجرد الحصول على قائمة بالمشاكل والمعوقات الممكنة ، عليك بتحديد الأعمال التى من شأنها أن تزيح أكبر عدد ممكن منها ، أو احتفظ بها حتى المرحلة (٤ – ٣) التى يتمّ فيها تجهيز خطط احتياطية .

المرحلة (١ – ٧) جهز خطة المشروع :

نظّم العنقود الزمنى المنبثق عن التفكير الجماعى ، وتأكد من ترتيبه ترتيباً منطقياً . تخلّص من التكرار وابحث عن الثغرات . أمام كل مهمة أو عمل ، سجِّلْ اسم الشخص أو الحروف الأولى لاسمه . وحتى فى حالة لم يكن الشخص سينفِّذُ المهمة بنفسه ، فإنه سيكون مسئولاً عن التأكد من أن أحداً ما سيتولاها . فى هذه النقطة ، يمكن الحصول على تخطيط شبكى وذلك بإضافة التواريخ أمام عناصر القائمة . يمكن تحديد ذلك باليوم أو الأسبوع أو الشهر . وفى النهاية ، ينبغى لقائد المشروع أن يشرح الخطة بأكملها ويتأكد من أنها منطقية ومعقولة ، وأن كل الحضور راضون بالأعمال التى تم تكليفهم بها .

المرحلة (١ – ٨) خطط لإشعار الآخرين وإعلامهم :

تنقسم مرحلة التبليغ والإعلام إلى ثلاثة أنواع :

١ - قد يكون هناك بعض الأشخاص الذين يُعتبر دعمهم حيوياً بالنسبة لنجاح الخطة . يجب إعداد قائمة تحمل أسماءهم وتوضح نوعية المساعدة المطلوبة ، هذا إن كانت لديهم مساعدة يقدِّمونها . كما يجب أن تشير القائمة إلى من سيتولى مفاتحتهم فى هذا الشأن .

٢ - النوع الثانى هى الاتصالات الداخلية أى من هم الأفراد الذين يعملون فى داخل المنظمة والذين يحتاجون إلى أن يظلوا على اطلاع بما يتم من عمل ، وكيف سيتم تحقيق هذا الاتصال ؟

٣ - أخيراً ، هناك حاجة إلى النظر فى الاتصالات الخارجية . هل هناك أشخاص خارج المنظمة بحاجة إلى أن يظلّوا على اطلاع ؟

أضف أية بنود أعمال إلى خطة العمل على ضوء هذه النقاط .

المرحلة (١ - ٩) وضع الكيفية التى ستتم بها إدارة الخطة :

يفترض أن يكون قد تم اتِّخاذُ قرار بشأن الطريقة التى ستتم بها إدارة الخطة ، ذلك أثناء الاجتماع التحضيرى للمشروع . وعلى الرغم من أن المسئولية النهائية للمشروع وبالتالى إدارة خطة المشروع تقع على عاتق قائد المشروع ، إلا أن هناك جملة من الطرق التى يمكن بواسطتها تحقيق ذلك :

١ - يمكن أن يتولى مهمة المشروع فريق يمضى به إلى الأمام . وإذا كان الأمر كذلك ، سيحتاج الفريق إلى اتخاذ قرار بشأن تاريخ الاجتماع المقبل ، والطريقة التى ستتم بواسطتها مراقبة الأعمال من حين إلى آخر . كذلك ، فإنه من الحكمة التأكد من أن المعنيين الرئيسيين يوافقون على أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم . فمن الممكن أن تكون قد ظهرت على السطح معلومات جديدة أثناء اجتماع تخطيط المشروع قد تفضى إلى تغيير فى التركيبة الأولى للفريق . وإذا كان الأمر كذلك ، فينبغى لقائد الفريق أن يستشير الراعى . علاوة على ذلك ، فإنه لقائد الفريق أن يجمع كل أو بعض المعنيين الرئيسيين الذين شاركوا فى اجتماع تخطيط المشروع كلما دعت الضرورة .

٢ - إذا ثبت فى النهاية أن المشروع ضخم جداً ، فإنه يمكن تكوين مجموعة قيادة تتولى تقسيم المشروع ككل إلى مشاريع مصغَّرة . اتَّبع نفس الاعتبارات الموضحة فى النقطة رقم (١) أعلاه .

٣ - يمكن لقائد الفريق أن يعمل بمفرده وأن يمضى بالمشروع إلى الأمام .

المرحلة (٢) - راقب تطور العمل فى خطة المشروع وقم بمراجعتها وتحديثها :

المرحلة (٢) تتعلق بالتنفيذ . التنفيذ قائم ، وهناك اجتماعات منتظمة تجمع قائد المشروع والفريق بغية مراقبة مجريات الأحداث . كما تتم خلال هذه المرحلة مراجعة الأعمال ومواعيد إنجازها وإدخال تنقيحات على الخطة وفقًا لما تمليه الحاجة . إضافة إلى ذلك ، هناك مجموعة من المهام المحددة التى تحتاج إلى الإنجاز .

المرحلة (٢ - ١) قيِّم الخيارات :

إذا كانت هناك مجموعة من الخيارات ، فإنه ينبغى تقييمها . وعليه ، فإنه من المهم تحديد مقاييس مناسبة للتقييم . قد يكون فى وصف المهمة ما يساعد على ذلك ، كما يمكن لقائد المشروع طلب التوجيه من الراعى . إن قائمة الفوائد المتوقعة التى أوردناها فى المرحلة (١ - ٣) مفيدة فى هذه النقطة . فبالإمكان تقييم كل خيار مقارنة بمدى نجاحه فى تحقيق هذه الفوائد . ومن الاعتبارات الأخرى ما يلى :

- مستوى التحسن أو الأداء الحاصل .
- التكلفة .
- الزيادة أو التقليص الناتجان فى عدد ساعات العمل .
- سهولة التنفيذ .
- التدريب المطلوب .

ويمكن استخدام مصفوفة التقييم وأدوات التقييم واتخاذ القرارات الأخرى للمساعدة فى هذا الشأن (انظر الفصل ١٩) .

المرحلة (٢ – ٢) **حدد مؤشرات الأداء الرئيسية وعوامل النجاح الحيوية :**

يجب أن تكون نتائج المشروع قابلة للقياس . تعتبر مؤشرات الأداء قياسات للكمية المعدودة وغير المعدودة والتردد أو عدد المرات . فهى قياسات لنتائج المشروع أثناء العمل . أما عوامل النجاح الحيوية ، فهى تلك المعالم الهامة ذات العلاقة بالخطة ، ونقصد بذلك تنفيذ جانب محدد من المشروع بحلول تاريخ معيّن . انظر مليًا فى المجالات الرئيسية والفوائد المتوقعة للمشروع وفى الكيفية التى يمكن من خلالها قياس هذه الفوائد .

المراحل من (٣ إلى ٦) : (جرب – نفذ – أغلق) .

المراحل التالية من منهجية التخطيط كما يلى :

- المرحلة (٣) : حضر لعمل المشروع – التجربة .
- المرحلة (٤) : نفذ المشروع – التجربة وراجعه .
- المرحلة (٥) : نفّذ المشروع الأساسى ككل .
- المرحلة (٦) : أغلق المشروع .

تتكرر هذه المراحل النهائية بالنسبة لمنهجيات التخطيط وفريق تحسين الجودة وحل المشاكل ، ونتناول كلاً منها بالتفصيل فى الفصلين (١٤ ، ١٥) .

الفصل العاشر
منهجية فريق تحسين الجودة

تعتبر منهجية فريق تحسين الجودة ملائمة فى حال كان الهدف من المشروع تحسين عملية جارية أو مجال عمل قائم . من النادر أن يفهم شخص بمفرده الكيفية التى يعمل بها مسار ما من ألفه إلى يائه . أما الفريق المهتمّ بتحسين الجودة ، فإنه يجمع المعرفة الموجودة لدى مجموعة من الأفراد الذين يستطيعون مع بعضهم رسم صورة كاملة ، وعادة ما يأتى هؤلاء الأشخاص من إدارات ومستويات مختلفة من المنظمة .

تعتبر هذه المنهجية أكثر منهجيات المشاريع طولاً ، وذلك بالنظر لكونها تحتم فهم الأشياء كما هى فى الوقت الراهن قبل إعداد اقتراحات تهدف إلى التّحسين (انظر الشكل ١ - ١٠) . تركّز المراحل الأولى من هذه المنهجية على فهم الوضع الرّاهن . بعد ذلك ، يتمّ جمع البيانات عن متطلبات العملاء ومقارنتها بمستوى الأداء الراهن . وحالما يتمّ إنجاز هذه المهمة ، يمكن للفريق أن يشرع فى التفكير فى كيفية تغيير الأشياء إلى الأفضل . تركّز هذه المنهجية بشدة على فهم العملاء وقياس متطلباتهم ورضاهم مقارنة بالأداء الحالى . ليس هناك شك من أن المبادئ المعتادة المؤسِّسة لطريقة المشاريع المتتالية تنطبق هنا ، ولكنه من الأهمية بمكان تعريف ثوابت المشروع الخاصة بفرق تحسين الجودة . فالأشياء التى قد تبدو للبعض على أنها تمثل فوارق ضئيلة فى المجال الذى يتمّ تفحصه قد تعنى الكثير من حيث حجم المشروع وتركيزه .

استعمال المنهجية والأدوات :

وكما كان الشأن بالنسبة للمنهجيات الأخرى ، فقد تمت هيكلة هذا الفصل بطريقة خطية وعلى شكل قائمة مراجعة . فإذا اتبعت المنهجية ، فإنها ستضمن لك تغطية كل أوجه المشروع ، على أنه بإمكانك حذف أى مرحلة لا تبدو ضرورية بالنسبة للمشروع الذى بين يديك ، ولكنك مدعوٌّ إلى التمعّن مليّاً فى مثل هذا القرار . كما أنه لك أن تسرِعٍ فى سير المشروع وذلك بالدخول فى مرحلة جديدة قبل أن تكون قد أنهيت سابقتها إنهاء تاماً ، وهذا ينطبق بالتحديد على المراحل (٢ و ٣ و ٤) .

أما أدوات التخطيط والتنظيم - المتمثلة فى التفكير الجماعى والفرز وشبكة التخطيط وتحليل النطاق (كلى -جزئى - بدون) وتدرج (لازم - مستحسن - ممكن) (انظر الفصل ١٧) ، فهى مفيدة على مدى المشروع . وبخصوص مخططات السير الانسيابية ومخططات إشيكاوا (انظر الفصل ١٨) فهى تُعتبر أدوات حيوية فى منهجية فريق تحسين الجودة ؛ وذلك لأنها تُستخدم فى تحليل الوضع الراهن .

الشكل (١ - ١٠) : نظرة شاملة على منهجية فريق تحسين الجودة .

نفذ المشروع - التجربة وراجع النتائج

٥ - ١ راقب المشروع - التجربة .

٥ - ٢ راجع نتائج المشروع - التجربة .

٥ - ٣ قيم مستوى النجاح .

نفذ المشروع الأساسي ككل

٦ - ١ خطط للتنفيذ الشامل .

٦ - ٢ راجع من أجل إزالة الأخطاء .

٦ - ٣ قم بكتابة إجراءات وتعليمات العمل الجديدة .

٦ - ٤ قم بتحديث الوثائق .

٦ - ٥ حدد متطلبات التدريب المستمرة .

٦ - ٦ حدد مسئولية المراقبة والإدارة .

٦ - ٧ توقع سوء الاستخدام .

٦ - ٨ خطط لأخطاء ومشاكل ما بعد التنفيذ .

٦ - ٩ قدم مقترحات التنفيذ لمجموعة القيادة .

٦ -١٠ خطط ليوم انطلاق المشروع .

تابع – الشكل (١ – ١٠) : نظرة شاملة على منهجية فريق تحسين الجودة .

أغلق المشروع

٧ – ١ اربط خيوط المشروع ببعضها استعداداً للانتهاء .

٧ – ٢ راجع نتائج المشروع .

٧ – ٣ جهز تقريراً نهائياً لمجموعة القيادة .

٧ – ٤ وجِّه الشكر لأطراف المشروع .

٧ – ٥ احتفل .

قم بعقد الاجتماع التحضيرى للمشروع

تحديد نطاق المشروع

١ – ١ تعارفوا .

٢ – ١ قدم المهمة .

٣ – ١ جهز قائمة بكل المسائل والمشاكل المثارة أثناء الاجتماع .

٤ – ١ عرف حدود المشروع .

٥ – ١ جهز قائمة بالأطراف المعنية .

٦ – ١ توخ الوضوح بخصوص أهداف المشروع .

٧ – ١ راجع مهمة المشروع .

٨ – ١ خطط للاتصالات .

٩ – ١ حدد الأمور اللوجستية الخاصة بالمشروع .

قيم الوضع الراهن وحلله

٢ – ١ جهز مخطط إشيكاوا .

٢ – ٢ جهز مخططات سير انسيابية عن الوضع الراهن .

٢ – ٣ حدد التأثيرات التاريخية .

٢ – ٤ حدد مصادر المعلومات .

٢ – ٥ اجمع بيانات عن الوضع الراهن وحلّلها .

تابع – الشكل (١ – ١٠) : نظرة شاملة على منهجية فريق تحسين الجودة .

قم بإعداد خطة تحسين
٣ – ١ عالج المشاكل الواضحة . ٣ – ٢ حدد التغييرات الرئيسية والخيارات البديلة . ٣ – ٣ قيم الخيارات وحدد تكلفتها . ٣ – ٤ حدد التغييرات بالتفصيل .
قم بتجهيز المشروع – التجربة
٤ – ١ حدد نوع المشروع – التجربة . ٤ – ٢ جهز خطة تنفيذ المشروع – التجربة . ٤ – ٣ توقع مقاومة التغيير . ٤ – ٤ جهز الخطط البديلة . ٤ – ٥ حدد خطط قياس المشروع – التجربة . ٤ – ٦ قدم مقترحات لمجموعة القيادة .

المرحلة (صفر) – قم بعقد الاجتماع التحضيرى :

ينبغى للراعى أن يرتِّب لعقد اجتماع يضمَّ قائد الفريق ومستشار الجودة وذلك للبدء فى المشروع . يعُقد الاجتماع التحضيرى للمشروع على مرحلتين : الأولى ويشترك فيها الأطراف الثلاثة ، بينما تقتصر الثانية على قائد المشروع ومستشار الجودة . نقدم فى المرحلة (٨) من منهجية مجموعة القيادة نموذجًا لجدول أعمال الاجتماع التحضيرى (انظر الفصل ٦) . هناك كذلك هيكل عام لمهمة المشروع فى المرحلة (٥) من نفس الفصل . استفد من هذه الأشياء فى إعداد جدول الأعمال للاجتماع التحضيرى واستخدم المعلومات الإضافية الواردة أدناه للحصول على أفكار جديدة .

الخلفية :

ينبغى للراعى أن يوضح خلفية المشروع ، والمقصود بتلك الكيفية والأسباب التى دعت إلى اختياره .

المهمة :

ينبغى للراعى أن يحيط كلاً من قائد المشروع ومستشار الجودة بآخر المستجدات ، وأن يغطى كل النقاط الواردة فى المرحلة (٥) من منهجية مجموعة القيادة . هنا لابد من العناية خاصة بنطاق عمل المشروع .

اختيار أعضاء الفريق وتحديد الأطراف الأخرى ذات العلاقة :

بالنسبة لفريق تحسين الجودة ، هناك طرفان يجب أخذهما بعين الاعتبار :

- الأشخاص الذين يقومون بالعمل فعلياً .
- الأشخاص الذين سيتأثرون بالتغييرات التى ستطرأ على المدخلات والمخرجات الخاصة بأية عمليات قيد الدرس .

فكر ملياً فى كل العمليات التى ستتم دراستها . إن إعداد مخطط سير انسيابى أولى سوف يساعدك فى تحديد أهم المراحل والأطراف المعنية ، وإذا انتهى بك المطاف إلى قائمة مطولة من الأعضاء المحتملين ، استخدم تحليل (لازم - مستحسن - ممكن) (انظر الفصل ١٧) وذلك حتى لا يتجاوز الفريق الحجم المعقول . بالنسبة للأطراف التى ليست لها صفة العضوية الكاملة ، فإنه من الممكن إشراكها متى دعت الحاجة إلى ذلك ، علماً بأنه ليس من غير المألوف أن تتغير تركيبة فريق تحسين الجودة مع تقدم المشروع أو تحول نقاط التركيز . خطّطْ للكيفية التى ستتم من خلالها مفاتحة هؤلاء الأشخاص وإعلامهم بآخر المستجدات ، وحدد ما إذا كان سيتولى هذه المهمة الراعى أم قائد المشروع .

المسائل اللوجستية :

توصّل إلى اتفاق بين راعى المشروع وقائده بخصوص ترتيبات الإعلام ورفع التقارير . اتّخذْ قراراً بشأن من سيتولى الاتصال والفترة الزمنية الفاصلة بين تلك الاتصالات . حدّدْ بعض التواريخ المحتملة للاجتماع الأول لفريق تحسين الجودة ، وانظر فيما إذا كانت ثمة حاجة إلى أن يُلقِى الراعى كلمة قصيرة سواء فى بداية الاجتماع أو عند اختتامه . حدد موعد الاجتماع المقبل بين الراعى وقائد المشروع .

الموارد :

للتدريب أهمية خاصة بالنسبة لفرق تحسين الجودة . وينبغى لهذا التدريب أن يحقِّق الأهداف التالية : إعطاء فرصة للأفراد للتعرف على بعضهم البعض ، والتأكد من أن المهمة واضحة للجميع وأنها تُحظى برضاهم ، وتقديم عرض شامل للمنهجية و مقدمة عن الأدوات والتقنيات ، وأخيراً العمل على المشروع فى حد ذاته .

إن تفرغ الموظفين من عملهم العادى قد يشكل مشكلة بالنسبة لفرق تحسين الجودة ؛ لأن الأعضاء غالبًا ما تكون لديهم مهام تشغيلية . انظر كذلك فى توفُّر أماكن للاجتماعات والدعم الإدارى والحاسبات وتوفر أماكن للمكاتب و الميزانية اللازمة لذلك .

قائد الفريق ومستشار الجودة :

يحتاج قائد المشروع ومستشار الجودة إلى النظر هنا فى الكيفية التى سيعملان بها . فلمستشار الجودة دور تطويرى يلعبه باستمرار مع فريق تحسين الجودة ، فعليه فى البداية أن يساعد قائد المشروع فى تخطيط المنهجية والالتزام بها ، ثانيًا ، هو مطالب بالمساعدة فى الأدوات والتقنيات التى سيتم استخدام أعداد كبيرة منها فى تنفيذ المشروع . وأخيراً : ومع تقدم أشغال المشروع ، فإنه مسئول مع قائد المشروع عن تطوير الفريق نفسه .

وبهذا يحين وقت مراجعة منهجية فريق تحسين الجودة (المراحل ١ ، ٢ ، ٣) والنظر فى التفاصيل المؤدية إلى البدء فى المشروع . وإذا كانت النّية متجهة نحو توفير

التدريب ، فهذا يعنى أن الكثير من هذه المراحل ستتم مباشرتها أثناء التدريب نفسه . قد يكون من المفيد التفكير فى عقد اجتماع تحضيرى قصير للفريق بهدف إحاطته علماً بآخر المستجدات ؛ وذلك قبل مباشرة الدروس التدريبية . أما إذا لم تكن هناك نية فى توفير التدريب ، عليك أن تشرع فى التخطيط للاجتماع الأول للمشروع . أعدَّ جدول الأعمال ، ثم قم بإعداد الترتيبات اللازمة لتوزيعه على أعضاء الفريق (انظر الشكل رقم ٢ - ١٠) .

المرحلة (١) حدد نطاق عمل المشروع :

لهذه المرحلة بُعدانِ - الأفراد والمشروع . يضمّ فريق تحسين الجودة مجموعة من الناس ذات خلفيات وتجارب وتوجهات مختلفة لم يسبق لها أن التقت مع بعضها من قبل . وإذا كان سيُكتب لهذه المجموعة أن تعمل بفعالية كفريق ، فلابد لهم أن يبذلوا مجهوداً واعياً يهدف إلى تطوير الفريق خلال سير المشروع . فالعنصر **الأول** من المرحلة (١) يتمثل فى توفير فرصة للفريق حتى يتعرف أفراده على بعضهم البعض ، ويحددون كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض . أما العنصر **الثانى** ، فيتمثّل فى وضع تصوّر لنطاق عمل المشروع ، وهذا يتطلب تعريف حقائق أساسية متعلقة بالموضوع قيد الدرس مثل : حدود المشروع والإدارات والأطراف المعنية به . وهكذا ، ستكون هناك مراجعات عديدة للقوائم المنبثقة عن المرحلة (١) بهدف إضفاء المزيد من الدقة عليها أثناء تقدم أشغال المشروع . ويمكن استخدام هذه القوائم بغرض تحديد مجالات الدّراسة وأولوياتها واختيار الأماكن التى ستوضع فيها التجارب المرتبطة بالمشروع . تكتسى هذه القوائم أهمية خاصة لدى تقسيم المشروع إلى أجزاء أكثر قابلية للإدارة . هذه كذلك هى المرحلة التى تتم خلالها دراسة مهمة المشروع من قبل الفريق ، وذلك بغية التأكد من الوصول إلى فهم مشترك والمساعدة فى بلورة القرارات .

فى كل الأحوال ، ينبغى توفير التدريب لفريق تحسين الجودة . يجب أن نذكر بأن المقصود هو التدريب فى الوقت المناسب مما يعنى أن مدخلات التدريب المتعلقة بالمنهجيات والأدوات تجد مجالاً للاستخدام ، فى نفس الوقت الذى يتم فيه العمل على المشروع قيد الدرس . كما أن التدريب فى حدّ ذاته يوفّر دفعاً قوياً لعمل الفريق ، وإذا

كان الفريق بصدد تلقّى تدريب ، فإنه ينبغى تغطية المرحلة (١) برمتها أثناء هذا التدريب ، وسوف يجد القارئ مقترحات نمطية لتدريب فريق تحسين الجودة فى نهاية هذا الفصل . أما إذا لم تكن النية متجهة نحو توفير التدريب ، فإنه ينبغى أن تشكل فى المرحلة (١) جدول أعمال الاجتماع الأول .

خصص يومًا كاملاً لأول اجتماع لفريق تحسين الجودة . يوضّح نموذج جدول الأعمال أوقاتًا ولكنها لا تعدو أن تكون تخمينات ؛ لأن الأوقات الحقيقية تعتمد فعلاً على مستوى تعقد المشروع . كما أنه يجب إدراج أوقات راحة قصيرة ووقت للغداء . ينبغى لقائد المشروع ومستشار الجودة أن يحددا أسماء الأشخاص الذين سيتولون قيادة كل جلسة . من الواضح أن البنود (٢ و٥ و١٢ و ١٤) مرشّحة لأن تكون من بين مهام مستشار الجودة الذى عليه كذلك أن يقود الآخرين فى استخدام الأدوات التى تحدثنا عنها .

الشكل (٢ – ١٠) : نموذج لجدول الأعمال للاجتماع الأول لفريق تحسين الجودة .

البند	الوقت
١ – الترحيب وجدول الأعمال وهدف اليوم .	١٥ دقيقة
٢ – التعارف (المرحلة ١ – ١) .	٤٥ دقيقة
٣ – تقديم مهمة المشروع (المرحلة ١ – ٢) .	١٥ دقيقة
٤ – توضيح الأدوار .	١٥ دقيقة
قائد المشروع – الراعى – أعضاء الفريق – مستشار الجودة .	
٥ – المبادئ المؤسسة لمنهجية فريق تحسين الجودة ونظرة شاملة عليها .	٣٠ دقيقة
٦ – وضح حدود المشروع (المرحلة ١ – ٤) .	٣٠ دقيقة
٧ – حدد الأطراف المعنية (المرحلة ١ – ٥) .	٣٠ دقيقة
٨ – عدد أهداف المشروع (المرحلة ١ – ٦) .	٣٠ دقيقة
٩ – راجع مهمة المشروع (المرحلة ١ – ٧) .	٣٠ دقيقة
١٠– خطط للاتصالات (المرحلة ١ –٨) .	٣٠ دقيقة
١١– حدد المسائل اللوجستية للمشروع وترتيبات الاجتماع المقبل .	٣٠ دقيقة
١٢– عرض شامل وسريع للمهام المقبلة .	١٠ دقائق
١٣– تلخيص الأعمال .	١٠ دقائق
١٤– مراجعة الاجتماع .	١٠ دقائق

المرحلة (١ – ١) تعارفوا :

في البداية ، ينبغى على أعضاء الفريق أن يقضوا بعض الوقت فى التعارف . من المفيد أن يتعرفوا على المجالات التالية فى حياة بعضهم البعض :

- خلفية العمل .

الوظيفة الحالية – فترة العمل مع المنظمة – الوظائف السابقة .

- الخبرة السابقة فى عمل المشاريع .

هل كان العضو طرفًا فى فرق أخرى لتحسين الجودة ؟

- الخلفية الشخصية .

هناك طريقة جيدة يمكن أن يسلكها مستشار الجودة لتحقيق أهداف هذه المرحلة من التعارف وتتمثل فى خلقه مهمة يتم تنفيذها باثنين – اثنين ، حيث يقوم كل فرد بالحصول على المعلومات المطلوبة من زميله الشخصى الآخر ، ثم يتولى تقديم شريكه أمام الفريق ، وهكذا .

المرحلة (١ – ٢) قدّم المهمة :

يتمثل البند التالى فى تقديم المهمة والتأكد من أن الكل يفهمها وأنها تحظى برضا الجميع . هذا العمل يقع على عاتق قائد المشروع ولا بأس من كتابة وصف المهمة وتوزيعه مسبقًا . الغرض من المراحل (١ – ٣) إلى (١ – ٧) هو التأكد من الاستيعاب الكامل للمهمّة من قبل أعضاء الفريق ، وإعداد قوائم شاملة بالمجالات التى لا تزال بحاجة إلى المزيد من الدراسة .

المرحلة (١ – ٣) قم بإعداد قائمة بكل المسائل والمشاكل المثارة طوال الاجتماع :

يعتبر تسجيل المشاكل المثارة خلال النقاش ضروريًا بسبب الطبيعة البشرية ، فالناس ليس لهم من الصبر ما يكفى للترقب حتى الدخول فى صلب المشروع . وحتى أثناء التقديم الشخصى ، هناك الكثير ممن يخاطبك قائلا : "هل فكرت فى القيام بهذا ؟"

أو "هل تعلم أننا كنا ولازلنا نعانى من هذه المشكلة" ؟ أو "لو أننا فقط تصرفنا بطريقة مختلفة ، لما كان هناك هذه الشكاوى" . كنت فى وقت ما عبداً للمنهجية ، وكنت أطلب من الذين يقاطعوننى فى الاجتماعات أن يتريثوا بعض الشىء قبل أن يقدموا ملاحظة ما إلى أن نصل إلى تلك المسألة فى المرحلة (٣) مثلاً . ولكننا ما نلبث أن نرجع إلى نفس المسألة بعد خمس دقائق ، والحقيقة أن الأشخاص الذين أثاروا النقطة فى البداية كانوا على صواب فى أكثرية الأحيان كما يظهر عند الوصول إلى المرحلة (٣) .

ولهذا السبب ، أرى أن هذا الوقت مناسب للبدء فى تكوين ملف سنطلق عليه "سلة المسائل" [1] (انظر الفصل ٢١) . تحتوى هذه السلة على قائمة بالمسائل والمشاكل الواضحة التى تُثار أثناء النقاش ويتم تسجيلها على ورق اللوح المتحرك . ما تؤمنه هذه السلة هو أنه لن يتم التغافل على أى من هذه المشاكل أو نسيانها كما أنها لن تتسبب فى تغيير مسار الاجتماع . من الممارسات الجيدة مراجعةُ محتويات سلة المسائل عند نهاية كل مرحلة رئيسية من مراحل المشروع وفى نهاية كل اجتماع . تضمن هذه الممارسة تغطية كل وجهات النظر التى ظهرت وتُمكّن من حذف المسائل التى تمّت معالجتها .

طبيعى أنه لن تقع كل المسائل المدونة ضمن مهمة المشروع ، وينبغى لقائد المشروع أن يحيلها إلى الراعى إن رأى ذلك مناسباً وأن يعتبرها بعد ذلك مسائلَ تم البتُّ فيها .

المرحلة (١ – ٤) عرف حدود المشروع :

تتباين أهمية تعريف حدود المشروع تبايناً شديداً وفقاً لطبيعة المنظمة والمشروع . وقد يقتصر التعريف فى بعض الأحيان على كلمة واحدة . أما بالنسبة للمشاريع الضخمة التى تتبناها المنظمات ذات المواقع المتعددة ، فإن القائمة الناتجة عن تعريف حدود المشروع قد تكون طويلة . تهدف هذه المرحلة إلى الحصول على قائمة نهائية وشاملة بالمجالات قيد الدرس ، وسوف تكون هذه القائمة مفيدة فى مختلف أطوار

١ – استخدام الكاتب تعبير (Issue Park) وترجمتها الحرفية (منتزه المسائل) وقد فضلنا استعمال (سلة المسائل) كترجمة بديلة . (المترجم) .

المشروع ؛ لأن الفريق سوف يكون مضطراً إلى الرجوع إليها فى كل مرحلة . فنادراً ما تُنجز العمليات بنفس الطريقة فى مختلف المواقع . كما يُمكن جمع البيانات فى كل إدارة على حدة ، زيادة على أن بعض المشاكل قد تظهر فى بعض المواقع ولا تظهر فى أخرى . إن أهمية هذه المرحلة تكمن كذلك فى كونها توضح المواقع والإدارات والمجالات التى تقع خارج نطاق المهمة . استخدم التفكير الجماعى وربما الفرز للخروج بقوائم تتعلق بالنقاط التالية مسترشداً بوصف مهمة المشروع :

١ - المواقع والأماكن ذات العلاقة . قد يكون كذلك من المفيد أحياناً إدراج قوائم بالمواقع والأماكن التى ليست لها علاقة بالمرّة .

٢ - الإدارات ذات العلاقة (والتى ليست طرفاً) .

٣ - العمليات فى مجال الموضوع : (بالنسبة لكل واحدة من هذه العمليات ، حدد بداية مجال الدراسة ونهايته ، وكذلك المدخلات والمخرجات) .

إذا كانت هناك حاجة للاستيضاح ، استشر الراعى . هناك من الفِرَق من ترى أن هذه المرحلة بسيطة إلى حد مبالغ فيه ، فتظل تبحث فيها عن معان وتفاصيل مختبئة . ولكن حتى إن استغرقت هذه المرحلة من وقتك دقيقتين ، فليكن : امض إلى الأمام .

المرحلة (١ - ٥) قم بإعداد قائمة بالأطراف المعنية :

الهدف من إعداد قائمة بالأطراف المعنية هو التأكد من أنه قد تمَّ تغطية كل الزوايا . فقد تكون نظرة سائق مختلفة تماماً عن نظرة مركب الأنابيب ، وعلى نفس المنوال ، فإن الشروط التى يضعها مدير قد تختلف تماما عن تلك التى يضعها السكرتير . وانطلاقاً من حجم المشروع وطبيعته ، فإنه قد يكون من المفيد أن تُعدَّ قائمة بالأشخاص حسب أسمائهم أو مسميات وظائفهم أو ضمن مجموعات من مستوى أو نوع إدارى معين . من جديد ، ندعوك لاستخدام التفكير الجماعى لتوليد القوائم التالية :

١ - قائمة بالأفراد المعنيين فى كل مرحلة من العملية وفى كل موقع .

٢ - قائمة بالعملاء : أى الأفراد الذين يستخدمون المخرجات أو يتلقونها .

٣ - قائمة بالموردين : أى الأفراد الذين يوفِّرون المدخلات .

٤ - قائمة بأى شخص آخر يحتاج إلى أن يظلَّ على علم .

تمثل هذه القوائم الأشخاص الذين قد تكون في حاجة إلى جعلهم أطرافًا فى المشروع بطريقة أو بأخرى . ومن المرجّح أن تكون ثمَّة حاجة لآرائهم أو للحصول على بيانات منهم . وفى حال لم يكن المعنيون الرئيسيون ممثلين ، فإن قائد المشروع قد يحتاج إلى إعادة النظر فى عضوية الفريق . وإذا كانت القوائم مُفْرِطة فى الطول ، فإنه قد يكون من المفيد النظر فيها من جديد واستخدام التجميع لفرزها . أما الخيار الآخر فهو أن تقوم بتصنيف القوائم بطريقة ما . ويعتبر تحليل (لازم - مستحسن - ممكن) إحدى الخيارات القابلة للاستخدام فى سبيل إعادة ترتيب تلك القوائم (انظر الفصل ١٧) .

المرحلة (١ - ٦) توخ الوضوح بخصوص أهداف المشروع :

ينبغى أن يشمل الوصف الخاص بمهمة المشروع قائمة بأهدافه . قم بإعداد قائمة بما يجب تحسينه وتوخ الدقة . إليك بعض الأمثلة :

- النظافة : تحسين المستوى .
- وقت التسليم : تقليصه مثلاً .
- الأخطاء فى الفواتير : إزالتها .

وينبغى أن تكون القائمة مختصرة ، وإذا انتهى بك المطاف إلى قائمة طويلة ، أعد النظر فيها واستخدم مبدأ باريتو (انظر الفصل ٢٠) لتصنيف كل هدف باعتباره حيويًا ووصفه فى قائمة القلة ، أو مفيداً ووصفه فى قائمة الأكثرية . وكلما تقدمت أشغال المشروع ، ركِّز على الأهداف الحيوية القليلة .

المرحلة (١ - ٧) راجع مهمة المشروع :

عند انتهائك من المراحل المذكورة أعلاه ، راجع مهمة المشروع للتأكد من أنه تم التّوصل إلى فهم متفق عليه من قبل أعضاء الفريق . ينبغى لقائد المشروع أن يقرأ المهمة من جديد ، ولمستشار الجودة أن يعدَّ قائمة بكل الأسئلة والتعليقات على اللوح

المتـحـرك . ليس هناك مـا يدعـو للاسـتـغـراب فى حـال طلب أعـضـاء الفـريق تقـديم توضيحات ، أو إدخال تنقيح فى هذه المرحلة ، وينبغى لقائد المشروع أن يفعل ذلك عن طريق الراعى .

المرحلة (١ – ٨) خطط للاتصالات :

على الرغم من حسن النوايا ، فإن أحد المآخذ التى يعبّر عنها أولئك الذين ليسوا أطرافًا مباشرة فى المشروع تتمثل فى أن فرَق تحسين الجودة لا تقوم بما يكفى من إحاطة الآخرين بما يلزم . ارجع إلى القوائم التى تمّ التّوصل إليها أثناء المرحلة (١ – ٥) وانظر فيما يمكن إشعار الآخرين به فى هذه المرحلة ، قد لا يتجاوز الأمر مجرد الإحاطة بوجود المشروع وهدفه ، وكذلك أسماء الأطراف المعنية مباشرة . بعد ذلك ، فكّرْ فى الطريقة التى سوف تُنفّذ بها ذلك . بالنسبة للمدرجين فى قائمة القلة ، يمكن أن تتم الإحاطة بالاتصال الشخصى ، كل فرد على حدة . أقل ما يمكن فعله هو كتابة ملخص سريع عن المستجدات يتم توزيعه للمعنيين الرئيسين ، أو نشرة فى الرسالة الخاصة بالموظفين . تقيدْ بطرق التبليغ المتعارف عليها كلما كان ذلك مُمْكنا . وهناك بالطبع رغبة دائمة فى تجهيز عمل فريد عندما تكون متحمّسًا لمشروع ما . الخطر هنا يكمن فى أن كل الناس يجهزون رسالة أو نشرة فريدة من نوعها ، وهكذا يتم إغراق القراء بشتى أنواع النشرات .

هناك حاجة إلى أن تصبح مسألة إحاطة الآخرين بندًا ثابتًا فى نهاية كل اجتماع . لكن ، ضعْ فى اعتبارك دائمًا أنه ليس من الضرورى تبليغ كل شىء فى كل مرة . فليكن التبليغ مقصورًا على المسائل المهمة .

المرحلة (١ – ٩) حدد الأمور اللوجستية الخاصة بالمشروع :

وتيرة الاجتماعات :

تعتبر وتيرة الاجتماعات التى سيعقدها الفريق أهم مسألة لوجستية . فى المراحل الأولى من فريق تحسين الجودة ، يُرجح أن يكون عقد أكبر عدد ممكن من الاجتماعات أفضل خيار . وإذا كان هناك تدريب ، فإنه ينبغى إنجاز المرحلة (١) بأكملها ، أما

الجزءان الأول والثانى من المرحلة (٢) فيتم أثناء التدريب ، وأما إذا لم يكن هناك تدريب ، فإنه على الاجتماع الأول للفريق أن يشهد الانتهاء من المرحلة (١) والمرحلة (١- ٢) . بعدها ، يجب أن ينعقد الاجتماع الثانى فى أول فرصة ممكنة ، وفى أفضل الأحوال ، يكون ذلك خلال أسبوع . بعد ذلك ، سوف تَعتمِد وتيرة الاجتماعات على طبيعة المشروع وعلى تقدم الأشغال فيه . قد تجد نفسك مضطراً إلى الانتظار ريثما يتم إنجاز بعض الأعمال ، أو جمع بعض البيانات وتَبقَى القاعدة أن يتمّ عقد الاجتماعات حالما يكون هناك شىء يجب إنجازه . وإليك بعض الأخطاء التى يجب الانتباه من الوقوع فيها :

_ احترس من الاجتماعات الشهرية لأن تلك عادة ما تكون وتيرة معظم الاجتماعات .
_ احترس من التعلل بأن كل الأوقات مشغولة فى مفكرتك . إنه من الصعب إدراج اجتماعات المشاريع وذلك بسبب وجود التزامات أخرى أقل أهمية - اصرف النظر عن هذه الالتزامات أو كلِّف من يقوم بها عنك .
_ احترس من خطر الإصرار على حضور الجميع لكل اجتماع - لن تكون قادراً على جمع كل المعنيين فى كل الأوقات ، عليك الاكتفاء بأفضل الخيارات .
_ احترس من الذين يبالغون فى التغيب - اطلب مشورة الراعى فى هذا الشأن .

تدوين مداولات الاجتماع :

تتباين أفضل الخيارات فى التدوين تبايناً شديداً تبعاً للظروف الخاصة بالاجتماع . هناك جملة من الاعتبارات يجب أخذها فى الحسبان :

- لا ينبغى أن يتولى قائد المشروع أو مستشار الجودة مهمّة تدوين مداولات الاجتماع ، فهناك الكثير من المسئوليات الملقاة على عاتقيهما أصلاً .
- أفضل خيار أن يتطوع شخص من الفريق للقيام بذلك .
- إذا لم يكن هناك من يرغب فى ذلك ، فالتناوب على المهمة خيار ممكن ، ولكن هذا يولِّد مشكلة عدم السير على وتيرة فى التدوين .
- لا تختر شخصاً يتولى التدوين ما لم تكن متوفرة لديه أو فى مكتبه أجهزة مثل : معالج الكلمات أو آلة التصوير .

احرص على أن يكون التدوين مبسطًا إلى أبعد الحدود . وينبغى أن يطلب قائد الفريق إلى مدون الاجتماع أن يسجل بنود الأعمال والقرارات المتخذة خلال كل اجتماع ، وينبغى طباعة ما تم تدوينه بعد الاجتماع ، كما ينبغى طباعة الأمور الهامة التى تم تسجيلها على اللوح المتحرك . بالنسبة للطباعة ، فكر فى استخدام أى دعم متوفر لقائد الفريق أو أى عضو من أعضاء الفريق ، وإن لم يكن ذلك متيسرًا ، اطلب العون من الراعى . إن المشكلة التى أحيانًا ما تظهر هنا هى أن التدوين فيه من الرتابة ما يجعل كل الحضور يعزفون عنه ؛ لذا فإنه يجب على قائد المشروع أن يتحلى بالشجاعة وأن يطلب إلى أحد الحضور التكفل بذلك كلما دعت الضرورة إلى ذلك . أما المشكلة الثانية ، فهى أن التدوين يقع ، آليًا ، على عاتق السكرتيرة التى تحضر اجتماع الفريق .

الخلاصة واعتبارات أخرى :

لقد ركّزنا على هذه النقاط لأنها بسيطة ؛ ولكنها على غاية من الأهمية ، ويمكن أن تكون مصدرًا للكثير من المشاكل إذا لم تتم معالجتها معالجة صحيحة . هناك نقاط أخرى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار ومنها مكان الاجتماع ، واليوم المناسب فى الأسبوع لعقده ، ومدته ، ووقت بدايته ، ونهايته والتجهيزات وغيرها . استخدم قائمة المراجعة الخاصة بالمسائل اللوجستية المدرجة فى الفصل (٢٢) للتأكد من أنك قد أتيت على كل النواحى ، وسوف تجد هناك كذلك بعض الأفكار الإضافية بخصوص تدوين المداولات .

المرحلة (٢) : قيم الوضع الراهن وحلله :

من الضرورى قبل الشروع فى صياغة مقترحات تهدف إلى تحسين وضع قائم أصلاً أن يتم التوصل إلى فهم صحيح حول الكيفية التى يعمل بها ذلك الوضع . تُستخدم أدوات التحليل الخاصة بذلك التحسين فى المرحلة (٢) . فى البداية يتم إعداد مخطط إشيكاوا (انظر الفصل ١٨) ، متبوعًا بمخطط سير انسيابى واحد أو أكثر . توحى التجارب السابقة أن فرق المشاريع عادة ما تجد أن أحدهما أكثر فائدة من الأخرى ، فالمشاريع المركزة حول عملية واضحة سوف تجنى فوائد جمة من مخطط

السير الانسيابى ، وتستفيد إلى حد ما من مخطط إشيكاوا . أما المشاريع التى تتسم بعمومية أكثر فى مهمتها ، فإنها سوف تجد العكسَ .

بعد أن يتم تحديد كل العناصر ، وتعريف العمليات ، وفهم تسلسل المهام والعلاقات بينها ، فإن المهمة التالية ستُركز على تحديد مستوى الفعالية للعمل فى الوقت الحاضر أو تحديد الأداء . ويتم هذا بتحديد العوامل المهمة من وجهة نظر العميل ، ونعنى بذلك خواص الجودة ومقاييس الأداء أو المؤشرات الرئيسية للأداء . وفى هذا الإطار ، يلزم التوضيح بأن جمع البيانات عنصر محورى فى المرحلة (٢) وهو فى كثير من الأحيان أهم جزء فى المشروع ويستغرق وقتًا طويلاً .

المرحلة (٢ - ١) قم بإعداد مخطط إشيكاوا :

ينبغى للفريق الآن أن يعدَّ مخطط إشيكاوا خاصًا بالمجال قيد الدرس . الهدف من هذا المخطط هو وضع تصور عام وشامل لكل العناصر ذات التَّأثير على مجال المشروع . أمّا البديل ، فيتمثل فى اختيار مجالات أخرى تحتاج إلى المزيد من الدراسة والتحسين بناء على ما توحى به التجارب السابقة وآراء المشاركين . إن استخدام مخطط إشيكاوا يبعد خطر التحيّز والنظريات التى قد تكون محبّبة إلى البعض بما أنك باستعماله تتأكد من تغطية كل الزوايا . أما النقاط الرئيسية التى نوصى بها بقوة ، فهى طرق العمل ، والمعدات ، والناس ، والمناهج ، والمواد ، والبيئة . اتبع الخطوط التوجيهية الواردة فى الفصل (١٨) . كذلك ، تمعّنْ فيما إذا كنت ستستخدم مخطط إشيكاوا السالب أو الموجب . أثناء إعدادك لهذا المخطط وكلما أثيرت نقطة جديدة ، أضفها إلى سلة المسائل .

لتوضيح الطريقة التى يستخدم بها مخطط إشيكاوا بصفة عملية ، فقد قام فريق تحسين الجودة الخاص بالاستقبال بأمانة إسكان ليفربول بإعداد مخطط إشيكاوا سلبى فى هذه المرحلة من المشروع وعنوان المخطط كما يلى : (**خدمات استقبال من الجحيم**) . وقد أدّى هذا المخطط إلى تسليط الضوء على بعض العمليات الرئيسية التى تحتاج إلى المزيد من الدراسة . أما فى مصلحة نفايات مانشستر الكبرى ، فقد أعدّ

فريق تحسين الجودة الخاص بتحديد الحمولة الأفضل مخطط إشيكاوا وتمّت عنونة المخطط كما يلى : (**الحمولة الأفضل**) . قبل إعداد ذلك المخطّط ، كان النقاش محتدماً وتخللته خلافات جرت بين مختلف أصناف الموظفين . وقد كان الإحساس العام يتلخص فى قول بعضهم : "لو كنتم أيها السائقون تقومون بعملكم على الوجه الأكمل ، لكان الأمر مختلفاً" ويتبعه قول البعض الآخر: "لو كنتم ياأعوان الشحن تشحنون بالطريقة السليمة ، لكنا فى وضع أفضل" . كان مخطط إشيكاوا نقطة تَحوُّل بالنسبة للفريق ، وكان التركيز قبل إعداد المخطط ، على جعل العمال يقومون بعمل أفضل . ولكن مخطط إشيكاوا لم يسجل نقاط ذات بال على طول السهم المتعلق بالعنصر البشرى ، فيما عدا ما يتعلق بالتدريب . أما الغالبية العظمى من العوامل ، فقد تركزت طول محور المعدات .

حالما يفرغ من مخطط إشيكاوا ، تظهر عدة خيارات لها علاقة بالخطوات التالية . ويفترض أن يبرز الخيار الأكثر ملاءمة تبعًا لطبيعة المشروع ، ويمكن أن تكون الخطوات التالية كما يلى :

- ادرس العناصر التى أفرزها مخطط إشيكاوا كل واحدة على حدة وتناولها بالمزيد من التفصيل .
- جهز مخططات سير انسيابية لكل العمليات التى تم تحديدها (المرحلة ٢ - ٢) .
- اجمع بيانات عن الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل (المرحلة ٢ - ٥) .
- ضمّ العوامل التى تم تحديدها فى اقتراحات التحسين (المرحلة ٣) .
- ابحث عن أفكار تساعد على إزالة المشاكل (المرحلة ٣) .

المرحلة (٢ - ٢) قم بإعداد مخططات سير انسيابية للعمليات الراهنة وحللها :

هناك من المشاريع ما هو مبنى على عملية واضحة . المثل الذى نضربه لذلك هو مشروع ترتيب إصلاح الأعطال اليومية فى أمانة إسكان ليفربول . هذه عملية واضحة ذات نقطة بداية قابلة للتحديد وهى أن يُعلم أحد المستأجرين بوجود عطل ، ثم نقطة

نهاية قابلة للتحديد أيضا وهى أن العطل قد تم إصلاحه . هناك مشاريع أخرى تركز على مجالات العمل أكثر من العمليات المحددة ، ومن هذه مشروع تركيبة الأسطول لدى مصلحة نفايات مانشستر . إن تركيبة الأسطول ليست عملية ، على أن هناك بعض العمليات الواضحة التى تقع فى نطاق هذا العنوان ، ومن ذلك العملية التى يتم بموجبها تخصيص شاحنة لعمل معين . تتناول المرحلة (٢ - ٢) العملية أو العمليات الرئيسية وتعد لها مخططات سير انسيابية حتى يتم التوصل إلى فهم للكيفية التى تتم بها هذه العمليات . إن إعداد مخطط سير انسيابى يساعدك على فهم ما يلى :

- الكيفية التى تتم بها العملية .
- العلاقات بالعملاء والموردين .
- المراحل التى يمكن خلالها أخذ مقاييس الأداء .

اتبع الخطوط التوجيهية الخاصة بمخططات السير الانسيابية المدرجة فى الفصل (١٨) . ينبغى ، أيضا ، لفرق تحسين الجودة ألا تغفل عن التلميحات التالية :

- جهز مخططات سير انسيابية للعمليات كما هى على أرض الواقع وليس كما ينبغى أن تعمل بناء على دليل الإجراءات أو كما نريدها نحن أن تعمل .
- من الممكن أن يقوم الأفراد أو الإدارات أو المواقع بتأدية نفس العملية بطرق مختلفة . لا تعمم ، فالخيارات المتوفرة هى أن تُعدَّ مخطط سير انسيابى واحد ، كمثل ، وأن تدون عليه الفوارق الرئيسية ، أوأن تعدّ مخطط سير انسيابى خاصًا بكل حالة .
- ينبغى للأفراد الذين هم طرف فى عملية أن يكونوا من ضمن أعضاء الفريق . وإذا لم يكن كل الناس ممثلين فعلاً ، فقد تكون محتاجًا إلى دعوة المزيد من الأفراد لهذه المرحلة . ابدأ بتحديد الأشخاص والإدارات المعنيين ، وتأكد من وجود الخبرات الضرورية للاجتماع ، وإذا لم يكن الأمر كذلك ، لا تتردد بل قم بدعوتهم للحضور .
- ومرة أخرى ، هناك احتمال فى أن تثار أفكار ومسائل عند إعداد مخطط سير انسيابى . احرص على تدوين هذه الأفكار فى سلة المسائل .

- إن إعداد مخطط سير انسيابى مهمة معقدة قد لا يكون من السهل تنفيذها . ينبغى لمستشار الجودة أن يكون سباقًا إلى استخدام هذه الآلية حتى يمكن لكل الأعضاء وقائد الفريق أن يساهموا . وإذا كان ثمة خلاف حول الكيفية التى تعمل بها بعض المراحل ، فالكلمة الأخيرة عادة ما تبقى للشخص الذى يقوم بالعمل . وأما إذا بقى الحضور غير راضين أو مقتنعين ، دوِّن ذلك فى سلة المسائل وتناوله بالمزيد من البحث فى وقت لاحق .

بمجرد أن ينتهى العمل من مخطط السير الانسيابى ، يجب الشروع فى تحليله . وهذا التحليل سيحدد المجالات التى هى بحاجة إلى تحسين . استخدم قائمة المراجعة التى تحمل عنوان (**تحليل مخطط السير الانسيابى**) والواردة فى الفصل (١٨) لتساعدك فى هذه المهمة .

المرحلة (٢ – ٣) حدد المؤثرات التاريخية :

دأبت العمليات فى مكان العمل على أن تتطور عبر الزمن وذلك نتيجة لعوامل مختلفة وعديدة . قد تقدم هذه العوامل معلومات وخلفيات ذات أهمية بالنسبة للفريق الذى يحتاج إلى معرفة ما إذا كانت هذه العوامل لا زالت نافذة المفعول . لا تفترض أبدًا أن خلفية وضع ما معروفة تمامًا ، أو أن كل أعضاء الفريق على اطِّلاع عليها . لقد أدّى التاريخ والملكية العامة أو الخاصة وإعادة التنظيم إلى أوضاع غير عادية فى العديد من المنظمات ، فالقصص التى تمثل خلفيات للحقائق قد تسلط الضوء على أشياء مهمة ، وقد تشير إلى أشياء من الممكن أن تتسبب فى تعثرك فى مرحلة قادمة فى حالة جهلك بها .

هناك من بين فرق المشاريع من يعجب بهذه المرحلة فيعلق عليها أهمية كبرى ، وهناك من لا تحرك فيه ساكنًا . فإذا ظهر أن هذه المرحلة ليست ذات أهمية بالنسبة لمشروعك ، استشر الفريق ، ثم احذفها من قائمة المهام .

المرحلة (٢ – ٤) حدد مصادر المعلومات :

ينبغى أن يكون الفريق فى هذه اللحظة فى وضع يسمح له بتحديد مصادر المعلومات القائمة والتى قد تكون ذات فائدة أثناء المشروع . وينبغى تكليف أعضاء

الفريق بمهمة الحصول على هذه المعلومات ورفع تقرير بشأنها فى الاجتماع التالى . تتضمن أنواع المعلومات التى قد تكون مفيدة ما يلى :

- إحصائيات حول الأداء .
- مواد التدريب .
- السياسات والإجراءات وأدلة العمل .

إضافة إلى ذلك ، فإنه من الممكن أن يكون هناك عمل مهم قيد التنفيذ فى مكان ما من المنظمة . فكر فى الطريقة التى سيتم بها الحصول على معلومات بهذا الشأن .

المرحلة (٢ - ٥) اجمع بيانات عن الوضع الراهن وحللها :

حان الوقت الآن لجمع معلومات مفصلة حول الوضع الراهن . هناك حاجة لجمع المعلومات عما يلى :

- **العملاء** : حقائق تتعلق بالشريحة العمرية ومكان الإقامة والحاجيات والتوقعات وحقائق أخرى عن أهمية جوانب محددة من الخدمات التى تقدّمها ، وبيانات الرضا ومدى قبولهم لأوجه معينة من خدماتك .
- **الموظفون** : ما رأيهم فى الوضع الراهن وما هى الأفكار التى يحملونها عن إمكانيات التحسين ؟
- **أداء العملية** : ما هو مستوى الأداء الحالى ؟ يمكن أن تجيب بيانات أداء العملية أيضاً عن الأسئلة ذات العلاقة بالعدد أو السرعة أو الزمن .
- **الأخطاء** : تهتم هذه البيانات بعدد الأخطاء التى ارتكبت ومكان وقوعها وسببها .

اتبع منهجية جمع المعلومات وعرضها وتحليلها كما هو مفصل فى الفصل (١٣) . وحالما يتم الانتهاء من جمع البيانات وعرضها وتحليلها ، يمكن للفريق أن يشرع فعلياً فى وضع أرقام على الوضع الراهن وستكون بحوزته حقائق صلبة لإثبات الوضع الراهن للأعمال . هذه الحقائق ستكون القاعدةَ التى يمكن مقارنة كل التحسينات بها .

المرحلة (٣) قم بإعداد خطة تحسين :

تُحوِّل المرحلة (٣) الحقائقَ التى توصلت إليها عن الوضع الراهن إلى مقترحات صلبة وأفكار تهدف إلى التحسين . وهنا يتم تقييم البدائل وتقدير الفوائد المحتملة وإعداد خطة التحسين .

المرحلة (٣ - ١) عالج المشاكل الواضحة :

ينبغى معالجة المشاكل الواضحة مباشرة كلما أمكن ذلك . والمشاكل الواضحة هى التى ظهر فيها تناقض جلى والتى يمكن وضع حلها موضع التنفيذ بسرعة ويسر والتى تقع صلاحية تغييرها ضمن سلطة أعضاء الفريق (من الناحية التنظيمية والمالية) . يجب إعداد سجل لكل التغييرات التى تنضوى تحت هذا العنوان ، كما يجب قياس التحسينات الناتجة عن هذه التغييرات وإدراجها فى أى عرض يتم تقديمه إلى مجموعة القيادة .

المرحلة (٣ - ٢) حدد التغييرات الرئيسية والخيارات البديلة :

فى هذه المرحلة ، عليك بالتفريق بين التغييرات الكبرى والتغييرات فى التفاصيل . فالتغيير الكبير هو تحول جوهرى يغير بشكل كبير طريقة العمل أو الكيفية التى يتم بها إنجاز الأعمال فى الوقت الراهن . من ذلك ، مثلاً ، تغيير المكان أو تغيير المعدات ، أو إدخال تعديلات جوهرية على العمليات ، أو إعادة نشر العمال ، أو التغيير فى نمط المناوبة . إن التغيير الكبير هو أحد التغييرات الحيوية القليلة التى تؤدى وحدها إلى قفزة فى بعض أوجه الأداء . أما التغييرات فى التفاصيل ، فهى مهمة ولكنها ذات طبيعة ثانوية نسبياً ، وهى كثيرة عند جمعها وستكون مفيدة وستؤدى إلى تحسين ذى شأن فى الأداء ، ولكنها منفردة تكون صغيرة جداً . من ذلك مثلاً التغييرات فى الطريقة التى تنفذ بها مهمة معينة أو تغيير فى وصف الوظيفة أو تغييرات طفيفة فى ساعات العمل .

من المفروض فى هذا الوقت أن يكون لدى الفريق فكرة جيدة عن التغييرات الكبرى التى يود رؤيتها على أرض الواقع . يجب إدراج هذه التغييرات فى قائمة ومعها مختلف

الخيارات المتوفرة . فمثلاً ، إذا رأى الفريق أن عملية معينة فى وضع محزن وتحتاج إلى إصلاح شامل ، عندئذ ، فقد تكون الخيارات كالآتى :

- **الخيار الأول** : وهو الحد الأدنى ، تحسين فاعلية العملية القائمة وذلك عبر تغيير فى تفاصيلها فقط .
- **الخيار الثانى** : تغيير كبير فى الطريقة التى تنجز بها العملية يتطلب تغيير مواقع العمال .
- **الخيار الثالث** : و يتمثل فى إدخال الحاسب الآلى ، أى أن هناك حاجة إلى نظام إلكترونى جديد ، وهذا يعنى أن الموظفين الموجودين سيكونون زائدين عن حاجة العمل .

المرحلة (٣ – ٣) قيم الخيارات وحدد تكلفتها :

اختيار البديل :

إذا كانت هناك مجموعة من الخيارات ، فإنه ينبغى تقييمها ، ولكنه لابد من أن تكُون مقاييس التقييم واضحة لديك . فهذه عملية معقدة جداً لأنه سوف تكون هناك عوامل موازنة . استخدم التفكير الجماعى لإعداد قائمة بالمعايير التى تود استخدامها فى التقييم ، وستكون مهمة المشروع والقائمة الناتجة عن المرحلة (١ – ٦) المصدر الأساسى للأفكار ، أما المصادر الأخرى ، فيمكن أن تكون كالآتى :

- التأثير المتوقع على الأداء .
- زيادة أو انخفاض فى ساعات العمل .
- سهولة التنفيذ .
- التدريب المطلوب .

استخدام مصفوفة التقييم (انظر الفصل ١٩) طريقةٌ جيدة لجمع كل هذه الخيوط ، كما أن تطبيق طريقة المعوّقات والمساعدات (أيضا الفصل ١٩) على كل من هذه الخيارات إمكانية أخرى واردة .

اختيار المورِّد :

إن كنت فى حاجة إلى مورد ، قم بإعداد قائمة قصيرة بالموردين واحصل منهم على عروض مكتوبة ومضمونة . لا تتخذ قرارك بناءً على السعر فقط ، بل انظر فى خدمات ما بعد البيع والعلاقات الطويلة الأمد وأى نوع من أنواع أعمال المتابعة وأى اعتبار آخر له علاقة . فكِّر بزيارة المورِّدين لمشاهدة كيفية أدائهم لأعمالهم مباشرة ، أو بزيارة عميل آخر من عملائهم لمعرفة رأيه .

حدد تكلفة خياراتك :

تحديد تكلفة الخيارات والعروض مجال يرهب العديد من فرق المشاريع . لا تقلق ، لست محتاجًا إلى أن تكون لديك معرفة دقيقة بالمحاسبة أو المالية لهذا الغرض ، بل تحتاج إلى القليل من الحصافة والتفكير البدهى . إنك بحاجة ، أيضا ، إلى تحديد تكلفة العمليات الروتينية كما هى جارية فى الوقت الراهن . استخدم مخطط إشيكاوا لتحديد ثمن كل خيار ، ويجب أن يكون العنوان الرئيسى بهذا المعنى : **(كل التكاليف الخاصة بالخيار ١)** . لا تحد عن الأسهم الرئيسية المعروفة : المناهج ، المعدات ، الأفراد ، البيئة والمواد ، علماً بأنه ليس من الضرورى أن يكون هناك ما يكتب فوق كل سهم . ليكن هناك سهمان ينبثقان عن كل سهم من الأسهم الخمسة . السهم الأول ويحمل عنوان «**التكاليف المقطوعة**» [(١)] أو التكاليف التى تدفع مرة واحدة ، وتحتوى على أمور مثل الاستثمار وتكاليف العمال الزائدة وإعادة التدريب . أما العنوان الخاص بالسهم الثانى ، فينبغى أن يكون كالآتى : «**تكاليف العمليات الروتينية**» ويحوى أشياء مثل : تكاليف الرواتب والصيانة وكل المواد الضرورية . وبهذا ، يكون قد حان الوقت لدعوة شخص من إدارة المالية لتعرض مقترحاتك عليه . وبالإضافة إلى كل الأسئلة التى تنوى طرحها ، أثِر الأسئلة التالية :

- هل ترى أية هفوات فى فهمنا للمسألة ؟

---

١ - (التكاليف المقطوعة) ترجمة لـ (one-off costs) .

- ما هى الأشياء التى ترى أننا أغفلناها ؟
- هل ترى أن التكاليف التى حددناها دقيقة بما فيه الكفاية ؟
- هل هناك سياسات أو إجراءات نحتاج إلى التقيد بها مثل العطاءات التنافسية الإجبارية أو أنظمة الاستثمار ؟

هذا هو الوقت المناسب أيضا لعقد اجتماع مع الراعى خاصة إذا كانت هناك حاجة إلى اتخاذ قرارات هامة ذات علاقة بالإنفاق .

المرحلة (٣ – ٤) حدد التغييرات التفصيلية :

أخيراً ، هناك حاجة لإعداد قوائم بالتغييرات التفصيلية . قد تكون هناك مجموعة من هذه القوائم إذ إن كل واحدة منها ستكون جزءاً من التغييرات الكبرى .

المراحل من (٤ إلى ٧) – (جرب – نفذ – أغلق)

المراحل التالية من منهجية فريق تحسين الجودة هى التالية :

- المرحلة (٤) – جهز المشروع – التجربة .
- المرحلة (٥) – نفذ المشروع – التجربة وراجعه .
- المرحلة (٦) – نفذ المشروع الأساسى ككل .
- المرحلة (٧) – أغلق المشروع .

وسنتناول هذه المراحل فى الفصلين (١٤ و ١٥) .

تدريب فريق تحسين الجودة :

من يحضر ؟

يحضر الفريق بأكمله ، بما فيه قائد المشروع ومستشار الجودة . للراعى أن يحضر ليفتتح أو يختتم الحدث ويجيب على الأسئلة ، كما يمكن أن يحضر التدريب أكثر من فريق واحد . قمت شخصياً بتدريب ثلاثة فرق تحسين جودة دون أن يتسبب

ذلك فى أى مشاكل . هذا الحضور لأكثر من فريق فى غاية الأهمية خاصة إذا كانت للمشاريع علاقة ببعضها ؛ لأن ذلك يسهل عملية التنسيق من البداية . مثلاً : حضر نفس التدريب فريقان من مصلحة نفايات مانشستر كانا ينظران فى وجهين مختلفين من أوجه النقل . ولكن ليس هناك من ضرر فى حضور فرق ليست لها علاقة ببعضها البعض على الإطلاق . مثلاً : هناك دورة حضرها فريق من المهندسين المدنيين إلى جانب فريق يهتم بخدمات العملاء . وعلى الرغم من أن المشاريع كانت مختلفة تماماً ، إلا أن الفرق استفادت استفادة جمة من التعرف على المنهجية التى كان الفريق الآخر يستخدمها لمعالجة المشروع المناط بعهدته . صحيح أنه من السهل جداً إجراء التدريب بحضور فريق واحد ولكنى أرى من واقع تجربتى أنه من الأفضل دائماً وجود أكثر من فريق . يبدو أن هناك مزية كبرى تحصل من هذا التلاقح المتبادل .

التدريب على المستوى العملى :

هناك حاجة إلى شخص يتولى تسيير الحدث وتقديم المخرجات الرسمية ، ويقوم بإدارة الوقت . لا بد أن يكون هذا الشخص مستشاراً أو مدرباً ذا خبرة واطلاع واسع على مختلف المنهجيات وتجربة فى العمل مع الفرق . قبل عقد الدورة ، يقوم منظموها بعقد جلسة قصيرة مع مستشار الجودة وقائد المشروع ويحتاجون أيضاً إلى العمل معهما عن كثب أثناء الدورة .

يتولى قائد المشروع قيادة كل الدورات المتخصصة التى تشتمل على أعمال خاصة بالمشروع . هنا يتبلور القول الفصل حول مسائل المشروع . يتولى مستشار الجودة المبادرة باستخدام الأدوات أثناء الدورات التخصصية ويعمل عن قرب مع قائد المشروع . وبصفة خاصة ، قد يجد المستجدون من مستشارى الجودة مهمة قيادة الفريق فى استخدام مخططات سير انسيابية معقدة ، وهى عملية مخيفة ، ولكنهم وبفضل تدريب فريق تحسين الجودة ، قادرون على الاعتماد على معرفة قائد الدورة ودعمه فى حال احتياجهم إلى مشورته .

المدة والمكان :

سوف تكون قادراً خلال يومين اثنين على قطع أشواط هامة والدخول فى المرحلة (٢) من المنهجية . من المحتمل أن قطع مثل هذه المسافة كان يتطلب شهراً من الاجتماعات التقليدية على أقل تقدير ، وربما أكثر إذا كان الفريق لا يستخدم منهجية منظمة . وعليه ، فإن المال والوقت اللذين تم استثمارهما يُعتبران استثماراً موفقاً بكل ما تحمله الكلمة من معنى . وقد تم تسيير هذه الدروس فى مقار العمل وفى مقار الإقامة ، وثبت نجاح الطريقتين على حد سواء . المتطلب الأساسى هو توفر قاعة كبرى وقاعة متخصصة لكل فريق .

المحتويات :

هناك حاجة إلى إدراج مجموعة من العناصر فى جدول الأعمال ، وتتباين هذه العناصر بعض الشيء حسب المنظمة وطبيعة المشاريع والتجارب السابقة التى قد يمتلكها المشاركون .

- التعارف .
- بعض الأساسيات حول الجودة .
- خلفية عن طريقة المشاريع المتتالية .
- توضيح الأدوار الأربعة : قائد المشروع والراعى وأعضاء الفريق ومستشار الجودة .
- نظرة شاملة عن منهجية فريق تحسين الجودة .
- تقديم أدوات التخطيط والتنظيم وتطبيقاتها - التفكير الجماعى ، الفرز ، تدرج (لازم - مستحسن- ممكن) ، تحليل النطاق (كلى - جزئى - خارج) والتخطيط الشبكى .
- تنفيذ المراحل (١ - ٣) إلى (١ - ٨) باستخدام هذه الأدوات .
- توفير مدخلات عن الاجتماعات الفعالة .
- تنفيذ المرحلة (١ - ٩) .

- توفير مدخلات وتمارين عن العمل الجماعى الفعال .

- توفير مدخلات عن أدوات التحليل : مخطط إشيكاوا - مخطط السير الانسيابى - الحصبة - نموذج كانو .

- تنفيذ المرحلتين (٢ - ١) و (٢ - ٢) : أعدَّ مخطط إشيكاوا ومخطط سير انسيابى خاصًا بهذا الوجه من المشروع .

- توفير المدخلات حول الأدوات الأخرى وتنفيذ مهام أخرى محددة لها علاقة بمشاريع معينة .

- التخطيط لمواصلة المشاريع مجدداً فى مكان العمل .



الفصل الحادى عشر
منهجية حلّ المشاكل

تهتمّ منهجية حل المشاكل بإصلاح ما كان متدهورًا من الأوضاع . هناك سؤال يجول فى خاطر الكثيرين وهو : "ما هو الفرق بين هذه المنهجية ومنهجية فريق تحسين الجودة ؟" . الفرق الأساسى أن منهجية حل المشاكل لا تفضى فعلاً إلى تحسّن فى الأمور ، ولكنها تعيد الأمور إلى نصابها ، لا أكثر ، أما منهجية فريق تحسين الجودة فتنطبق عندما يكون الوضع مستقرًا نسبيًا فتريد أن تضفى عليه بعض التحسّن ، وقد تكون هناك بعض المشاكل القائمة وسيتم تصفية هذه المشاكل كجزء من عملية التحسين مما يعنى أنك ستشاهد تحسنًا ملحوظًا فى نهاية العملية . أما منهجية حل المشاكل ، فهى صالحة عندما تكون على علم أن الأمور فى وضْع يُرثى له ، وأن هناك أخطاء تحتاج إلى التّصحيح . ربما كان الأداء قد هوى إلى مستويات غير مقبولة ، أو ربما ارتفع عدد الشكاوى الصادرة من لدن العملاء ، أو ربما كان هناك ارتفاع فى عدد المنتجات التى فيها خلل فى الصنع ، مما يدل على أنه لا بد من التحرك لإصلاح الأوضاع . (انظر الشكل ١ – ١١) .

إن منهجية حل المشاكل على قدر كبير من البساطة فى تنظيمها ، عليك بجمع الأطراف المعنية بالوضع وحدد الخلل بوضوح ، وضع إصبعك على الأسباب الممكنة ، وأثبت نظرياتك بالبيانات . وبعد ذلك ، سوف تتمكن من إزالة الخلل .

المرحلة (صفر) : قم بعقد الاجتماع التحضيرى :

قبل الدخول فى المشروع ، ينبغى للراعى أن يرتّب لاجتماع تحضيرى مع قائد الفريق ومستشار الجودة . يتبعُ جدولُ الأعمال الوارد أدناه الشكلَ الذى تناولناه بالتفصيل فى المرحلة (٨) من منهجية فريق القيادة مع إضافة بعض التلميحات المتعلقة بالمشاريع التى تهدف إلى حل المشاكل .

الخلفية :

على الراعى أن يوضح خلفية المشكلة والمشروع الذى نتجت عنه ، وكيفية اختيار ذلك المشروع ، والأسباب التى حدت به إلى ذلك الاختيار ، كما ينبغى أن يوضح الخلل والتأثير الذى خلّفه على المنظمة والعملاء .

الشكل (١ – ١١) : نظرة شاملة على منهجية حل المشاكل .

اعقد الاجتماع التحضيرى

اعقد اجتماعًا بالمعنيين الرئيسيين وحدد المشكلة

١ – ١ وضح المهمة والهدف .

١ – ٢ حدد طبيعة المشكلة بدقة .

١ – ٣ حدد الأسباب الممكنة .

١ – ٤ خطط للمزيد من الاستقصاء .

١ – ٥ توصل إلى اتفاق حول الكيفية التى سيتم بموجبها السير بالمشروع إلى الأمام .

قم بالاستقصاء وحدد الكميات والعلاج

٢ – ١ تحقق من جذور الأسباب وأثبتها .

٢ – ٢ حدد الحلول الممكنة .

٢ – ٣ اختر الخيارات الأفضل .

جهز للمشروع – التجربة

٣ – ١ حدد النوع المناسب من المشروع – التجربة .

٣ – ٢ جهز خطة تنفيذية للمشروع – التجربة .

٣ – ٣ توقع مقاومة التغيير .

٣ – ٤ جهز خطط الطوارئ .

٣ – ٥ خطط لقياس نجاح المشروع – التجربة .

٣ – ٦ قدم المقترحات لمجموعة القيادة .

نفذ المشروع – التجربة وقم بمراجعته

٤ – ١ راقب المشروع – التجربة .

٤ – ٢ راجع المشروع – التجربة .

٤ – ٣ قيم مستوى النجاح .

تابع : الشكل (١ - ١١) : نظرة شاملة على منهجية حل المشاكل .

نفذ المشروع الأساسى ككل
٥ - ١ خطط للتنفيذ الشامل .
٥ - ٢ راجع من أجل إزالة الأخطاء .
٥ - ٣ اكتب إجراءات وتعليمات عمل جديدة .
٥ - ٤ حدِّث الوثائق .
٥ - ٥ حدد متطلبات التدريب المستمر .
٥ - ٦ حدد مسئولية المراقبة والإدارة .
٥ - ٧ توقع سوء الاستخدام .
٥ - ٨ خطط لأخطاء ومشاكل ما بعد التنفيذ .
٥ - ٩ قدم مقترحات التنفيذ لمجموعة القيادة .
٥ - ١٠ خطط ليوم انطلاق المشروع .
أغلق المشروع
٦ - ١ قم بتربيط خيوط المشروع استعداداً للانتهاء .
٦ - ٢ راجع المشروع .
٦ - ٣ جهز تقريراً نهائياً لمجموعة القيادة .
٦ - ٤ وجِّه الشكر لأطراف المشروع .
٦ - ٥ احتفل .

المهمة :

ينبغى للراعى إحاطة قائد الفريق ومستشار الجودة بآخر المستجدات المتعلقة بمهمة المشروع ، وينبغى تغطية كل العناوين التى تم استعراضها فى المرحلة (٥) من منهجية مجموعة القيادة . هناك سؤال هام فى منهجية حل المشاكل وهو إلى أى حد يُعتبر حل المشكلة أمراً عاجلاً . فمثلاً ، إذا كانت هذه المشكلة تفضى إلى مستويات مرتفعة من الخسارة أو من عدم رضا العملاء ، فمن المرجَّح أن يكون عامل الوقت عاملاً حاسماً .

اختر أعضاء الفريق وحدد الأطراف المعنية الأخرى :

فى المشاريع التى تُعنى بحل المشاكل ، هناك ثلاث مجموعات يجب أخذها بعين الاعتبار :

- الأفراد الذين يقومون بالعمل فى الجهة المتضرِّرة .
- أى فرد من ذوى المعرفة المتخصصة بمجال المشكلة .
- أى من المشتكين – أى الأفراد الذين تسبب لهم المشكلة همومًا ، وقد يكون هؤلاء عملاء فى عملية داخلية .

استخدم التلميحات المدرجة فى المرحلة (٨) من منهجية مجموعة الجودة لتحديد المعنيين بالأمر . إنّ أهم عنصر فى منهجية حل المشاكل هو إقحام هذه الأطراف فى مرحلة مبكِّرة ، وذلك بجمعهم فى اجتماع لحل المشاكل . الأطراف المعنية بهذا الاجتماع سوف تأتى من مختلف الإدارات والمستويات فى المؤسسة . يمكن مباشرة مشروع حل المشاكل بطريقتين :

١ – **الخيار الأول** : هو أن يتولى قائد المشروع قيادة فريق يجتمع بانتظام . يمكن كذلك دعوة أشخاص آخرين لحضور اجتماع حل المشاكل أو حسب ما تمليه الحاجة . المهم فى الأمر أن تكون هناك نواة فريق تم تحديدها بوضوح (وتلتزم بحضور الاجتماع) .

٢ – **الخيار الثانى** : هو أن يعمل قائد الفريق بمفرده تقريبًا ، ولكن عليه جمع المعنيين الرئيسيين بوتيرة مناسبة .

أما بخصوص الاجتماع التحضيرى للمشروع ، فإنه ثمة حاجة إلى اتّخاذ قرار بشأن إمكانية تخصيص فريق للمشروع ، وإذا كان الأمر كذلك ، فمن هم الأفراد الذين سيكوِّنون هذا الفريق . لا بد من تحديد الأشخاص الذين ستتم دعوتهم إلى الاجتماع الخاص بحل المشاكل . قد يكون عدد الحضور أعلى من عدد فريق المشروع . خطِّطْ للطريقة التى ستتم بها مفاتحة هؤلاء الأشخاص ، وقرِّرْ ما إذا كان قائد الفريق أو الراعى هو الذى سيتولى إحاطتهم بآخر المستجدات .

المسائل اللوجستية :

اتَّخذْ قراراً بشأن ترتيبات رفع التقارير بين الراعى وقائد المشروع ، ثم قرِّرْ من منهم سيتولى الاتصال بالآخر والفترات الفاصلة بين ذلك الاتصال ، ثم حدد تواريخ محتملة لاجتماعات حل المشاكل ، وانظر فيما إذا كان من الضرورى حضور الراعى كل الاجتماعات أو الاكتفاء بأجزاء منها . سجل التاريخ المتوقع للاجتماع القادم بين الراعى وقائد المشروع ، إذا كان ذلك بالإمكان .

الموارد :

قد تكون هناك حاجة إلى التدريب على استخدام منهجية حل المشاكل والأدوات . كثيراً ما يكون الموظفون المباشرون طرفاً فى مشاريع حل المشاكل ، ولذلك ، فأنت مدعو للتأكد من أنه سيتم النظر فى إمكانية تفريغهم من مهامهم المعهودة .

قائد المشروع ومستشار الجودة :

حالما ينهى الراعى وقائد المشروع ومستشار الجودة تغطية بنود جدول الأعمال المذكورة أعلاه ، على قائد المشروع ومستشار الجودة النظرُ فى الكيفية التى سيعملان بها مع بعضهما ، وهناك مهمّتان أساسيتان لمستشار الجودة :

أولهما : المساعدة فى التخطيط لاجتماع خاص بحل المشاكل والمساعدة فى إدارة ذلك الاجتماع .

أما الثانية : فتتمثل فى توفير الدعم المستمرّ لفريق المشروع إبان الاجتماعات التالية .

عند هذه النقطة ، ينبغى مراجعة المرحلة (١) من منهجية حل المشاكل ، كما يجب التفكير بعمق فى التّرتيبات الخاصة باجتماع حل المشاكل .

المرحلة (١) - اعقد اجتماعاً بالمعنيين الرئيسيين وحدد المشكلة :

ينبغى أن تُنفذ متطلبات المرحلة (١) أثناء اجتماع حلّ المشاكل . فهذا الاجتماع يستوجب حضور كل المعنيين الرئيسيين ويتولى قيادَته قائدُ المشروع بمساعدة

مستشار الجودة . الوضع المثالى أن يتولّى قائد المشروع القيادة إذا كانت هناك مدخلات ومقترحات مقدَّمة بشأن المشكلة المطروحة نفسها ، ويتولى مستشار الجودة رسم المهام التى ستنتظر فيها المجموعات المتخصِّصة كما يقدم المساعدة فى استخدام الأدوات ، وقد يرغب الراعى فى الحضور من أجل افتتاح الاجتماع . القصد من هذا الاجتماع الفريد أن يكسر ظهر المشكلة وقد يستغرق نصف يوم حسب خطورة المشكلة وتعقيدها . وينبغى لكل المعنيين الرّئيسيين الذين تم تحديدهم فى الاجتماع التحضيرى أن يلتزموا بالحضور . ويختلف المعنيون الرئيسيون عن أعضاء الفريق ، فأعضاء فريق المشروع هم أولئك الأفراد الذين يُعتَبرون نواة المشروع وسيجتمعون بانتظام من الآن وحتى نهاية المشروع . أما المعنيون الرئيسيون ، فهم أولئك الذين لديهم مدخلات مهمَّة مأتاها معرفتهم بوجه من أوجه المشكلة ، ولكنهم لا يحضرون الاجتماعات العادية التى يعقدها فريق المشروع . ينبغى أن تُكَوِّن المراحل (١ – ١) إلى (١ – ٥) جدول الأعمال الخاص باجتماع حل المشاكل .

المرحلة (١ – ١) وضِّح المهمة والهدف :

يتمثّل البند الأول من جدول أعمال الاجتماع المخصّص لحلّ المشاكل فى تحديد المهمة والهدف . وينبغى للراعى أو قائد المشروع أن يوضِّح كل العناصر ذات العلاقة بمهمة المشروع . فالمعنيون الرئيسيون فى حاجة للتوصل إلى فهم جماعى للمشروع . ويمكن فى بعض الحالات إعادة كتابة وصف مهمة المشروع لتعكس المعلومات الجديدة التى وفّرها المعنيون الرئيسيون .

المرحلة (١ – ٢) حدد طبيعة المشكلة بدقة :

تحدد هذه المرحلة طبيعة المشكلة بوضوح كما تضمن التوصُّل إلى فهم مشترك بين المعنيين الرئيسيين . ينبغى للمجموعة الإجابة على الأسئلة الواردة فى قائمة المراجعة الخاصة بتعريف المشكلة (انظر الشكل ٢ – ١١) . من المهم توخّى أكثر قدراً من الدقة فى تحديد طبيعة المشكلة ، وكذلك إعداد قائمة بالمسائل التى لن يتم النظر فيها إذا لزم الأمر . وكما هو الشأن بالنسبة لكل قوائم المراجعة ، فإنه لك أن تحذف أية أسئلة لا تنطبق على وضعك الخاص .

لقد دأب الناس على الدخول فى مضاربات حول الأسباب الممكنة والأفكار التى يمكن أن تصحح الوضع عندما تكون المشكلة قائمة . أنشئ سلة مسائل تُدرج فيها هذه الأسباب والأفكار حتى تستفيد منها لاحقًا .

الشكل (٢ – ١١) : قائمة المراجعة الخاصة بتعريف المشاكل .

١ – ماهى المشكلة ؟
٢ – أين تحدث المشكلة ؟
٣ – متى تحدث ؟
٤ – متى بدأت فى الظهور ؟
٥ – من الأطراف المرتبطون بها ؟
٦ – ما هى تأثيراتها ؟
٧ – من المتأثرون ؟
٨ – ما هو حجم المشكلة ؟ (هل بحوزتك بيانات عنها؟) .

المرحلة (١ – ٣) حدد الأسباب الممكنة :

الآن وقد تم التوصل إلى تحديد دقيق لطبيعة المشكلة ، من الممكن الشروع فى اقتراح بعض الأسباب التى قد تكون أدت إلى حدوثها . لاحظ استخدامنا لعبارتى "اقتراح" و"من الممكن" . لمنهجية حل المشاكل خاصية هامة وهى أنها تبدأ بطرح النظريات المتعلقة بأسباب المشكلة ، بعد ذلك ، يتمّ إثبات هذه النظريات عبر الاستقصاء ، عمل التجارب ، أو جمع البيانات . وينبغى إعداد مخطط إشيكاوا لتحديد الأسباب الممكنة ، ثم اتبع الخطوط التوجيهية المدرجة فى الفصل (١٨) وأعط اهتمامًا خاصًا بالتلميحات التى أوردناها فى الشكل (٣ – ١١) .

الشكل (٣ – ١١) : تلميحات حول استخدام مخطط إشيكاوا فى حل المشاكل .

- يجب أن يظهر رأس مخطط إشيكاوا المشكلة لا حل تلك المشكلة . مثلاً تأخر المستأجرون عن دفع الإيجار "عوضا عن الأجارات مدفوعة فى الموعد" ، أو كوارث كبرى بدلاً من "الأسطول يسير على ما يرام" .
- استخدم العناوين الرئيسية المتعلقة بالطريقة ، والمعدات ، والأفراد ، والبيئة ، والمواد كنقطة انطلاق . يمكنك تغيير هذه العناوين إذا لا قيت صعوبة جمة .

المرحلة (١ – ٤) خطط للمزيد من الاستقصاء :

بمجرد أن يتم تحديد الأسباب الممكنة ، تبدأ المرحلة التالية وتتمثَّل فى القيام بالمزيد من الاستقصاء والوقوف على مدى أهمية كل سبب محتمل . وعلى وجه التحديد ، ما سوف تَقومُ به فى هذه المرحلة يعتمد على طبيعة المشروع وعلى مدى السهولة التى نُفِّذَتْ بها المراحل السابقة . كلف الأشخاص المناسبين بتنفيذ أعمال محددة كلما تقدمت فى الاستقصاء ، وإليك بعض المقترحات :

- إذا أردت التعرُّف على الموقع الذى حدثت فيه المشكلة ، اجمع بيانات بهذا الشأن ، واعرضها فى شكل مخطط حصبة (انظر الفصل ١٨) .
- إذا ظهرت لديك العديد من الأسباب الممكنة وكنت تريد أن تحدد أهمَّها ، حاول تطبيق مبدأ باريتو . هناك طريقتان للقيام بذلك : الطريقة السهلة والتقريبية تتطلب منك أن تنظر فى كل سبب وتطلب من الفريق أن يحكم ما إذا كان ذلك السبب أحد الأسباب "الحيوية القليلة" أم إنه واحد من الأسباب "المفيدة والكثيرة" . أما الطريقة الأصحّ ، فتتمثل فى جمع البيانات حول كل سبب وعرض هذه البيانات فى صورة مخطط باريتو (انظر الفصل ٢٠) .

- ربما توصلت إجمالاً إلى بعض الأسباب عن طريق التّخمين ، عليك بتكليف شخص يتولى مهمة الخروج والبحث فيما إذا كان لهذه التخمينات نصيب من الصحة .

- بادر بإشراك الموردين فى المجالات التى تمّ تحديدها .

- قسم مخطط إشيكاوا إلى أجزاء ووزعه على مجموعات صغيرة للنظر فى تفاصيله بتمعن .

المرحلة (١ - ٥) توصل إلى اتفاق حول الكيفية التى سيتم بموجبها السير بالمشروع إلى الأمام :

يُفترض أن يكون الاجتماع التحضيرى للمشروع قد نظر فى الكيفية التى سيتم بها السير بالمشروع وما إذا كان هنا فريق يتولى ذلك . وعلى الرغم من هذا ، فإنه من الحكمة التفكير مجدداً فى هذه المسألة على ضوء أية خطوات أو أعمال تمّ تحديدها فى المرحلة (١ - ٤) . انظر على وجه الخصوص فى الكيفية التى سوف يتم بها عرض نتائج كل البيانات المجموعة أو الاستقصاءات وفيما إذا كان من الضرورى إعادة إشراك أى من المعنيين الرئيسيين الذين ليسوا جزءًا من فريق المشروع .

المرحلة (٢) - قم بالاستقصاء وحدد الكميات والعلاج :

تصب عمليات الاستقصاء ، وتحديد الكميات ، ووصف العلاج فى صلب العمل الذى يرمى فعلاً إلى حل المشاكل . يتولى الأفراد وربما المجموعات الصغيرة مهمّة جمع البيانات والتحقق من صحة النظريات ، وعلى العموم فهم يأخذون على عاتقهم مسألة التحرى بغرض تحديد جذور الأسباب وأهمية كل واحد من تلك الأسباب . إثر ذلك ، يتم رفع تقارير حولها إلى قائد المشروع وإلى الفريق ، وعلى ضوء هذه المعلومات ، يتم تحديد الحلول الممكنة واختيار الحل الأمثل منها .

المرحلة (٢ - ١) تحقق من جذور الأسباب وأثبتها :

تُعتبر عمليات الاستقصاء وتأكيد جذور الأسباب مرحلة يصعب كتابة خطوط توجيهية لها ، ويرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل تحديداً تختلف اختلافًا شديداً وفقًا لنوعية المشروع . فقد يذهب بعض أعضاء الفريق للوقوف على الأخطاء ، ومن ثمّ

الاستقصاء عن موضع الخطأ . وقد يقوم آخرون بمقارنة مخرجات مكتبين ، وتقوم مجموعة أخرى باختبار نظرية تتعلق بالأسباب المؤدية إلى الخطأ . وقد يجمع البعض الآخر بيانات حول أسباب مختلفة حتى يتمكنوا من تحديد أهمّ تلك الأسباب . وبمجرد الانتهاء من هذه المهام ، ينبغى رفع تقرير عن النتائج إلى أعضاء الفريق وقائد المشروع .

المرحلة (٢ – ٢) حدد الحلول الممكنة :

ينبغى تحديد الحلول الممكنة على النحو التالى : راجع مخطط إشيكاوا الخاص بالأسباب الممكنة واستمع لنتيجة الاستقصاء الذى تم إجراؤه على كل سبب ، وإذا حَصُل التأكد من صحّة هذا السبب ، يتم آنذاك استخدام التفكير الجماعى بحثًا عن الحلول الممكنة الخاصة بذلك السبب . اتبع نفس الإجراء مع كل سبب ممكن ، ومن المرجح أن يظهر لك وأنت تُنجِز العمل أن حلاً واحداً سوف يمثل الإجابة على أكثر من سبب .

فى هذه المرحلة ، قد يكون من المفيد لك أن تنظر فى نقطتين إضافيتين . **أولاً** : فكر فى السؤال عن إمكانية شن حرب خاطفة على المشكلة ، وقد يتخذ هذا الهجوم المفاجئ جملة من الأشكال كالتركيز على كل الجهود المؤدية للتخلص من المشكلة وإزالتها لفترة قصيرة . ومن هذا على سبيل المثال ما عُرف عن مصنعى الأدوات الكهربائية الذين يقومون باستعادة كل المنتجات التى هى من طراز معين فى سبيل القضاء على مشكلة ما تكون قد تبينت لهم . **ثانيًا** : انظر بتمعن فى التأثير الذى أحدثته هذه المشكلة على عملائك ، وهل أنت محتاج للقيام بعملية معينة لتظهر أن المشكلة قد انتهت ، وهل ترى ضرورة لعرض نوع من المكافأة كطريقة للاعتذار ؟

المرحلة (٢ – ٣) اختر الخيارات الأفضل :

بمجرد الانتهاء من التفكير الجماعى حول كل سبب ممكن ، عليك بإعداد قائمة فى كل الحلول الممكنة على ورقة منفصلة من أوراق اللوح المتحرك إذا لم تكن قد قمت بذلك بعد . وقد تكون هناك فائدة فى استخدام الفرز (انظر الفصل ١٧) إذا تجاوزت القائمة

الحدود المقبولة فى الطول . قم بتقدير مفعول التنفيذ على المشكلة مقابل كل حل . بعد ذلك ، حدد المعايير التى تود استخدامها لتقييم هذه الحلول . هذه المعايير قد تكون من نوع التكلفة ، أو عدد ساعات الدوام ، أو سهولة التنفيذ أو غيرها من المعايير حسب ما يبدو مناسبًا . وأخيرًا ، ادرس القائمة من جديد واستخدم مصفوفة التقييم (انظر الفصل ١٩) لتحديد الحل الأفضل . وتتمثّل المعادلة الأساسية التى تعمل على حلها فى مدى ما يمكن القضاء عليه من المشكلة بأقل التكاليف والمجهودات . وقد ترى أنه من الضرورى طلب التوجيه من الراعى فى هذه المرحلة . أحيانًا ، تكون المشاكل على درجة من الأهمية تستوجب البحث عن مخرج لها مهما كلّف الأمر ، وبالنسبة للبعض الآخر ، يمكن القبول بنسبة أقل من الحل بدلاً من تحمل كل تكاليف تصحيح كل الأوضاع .

المراحل من (٣ إلى ٦) – جهز للمشروع – التجربة – نفذ – أغلق :

المراحل التالية من منهجية حل المشاكل هى :

- المرحلة (٣) جهز للمشروع – التجربة .
- المرحلة (٤) نفذ المشروع – التجربة وقم بمراجعته .
- المرحلة (٥) نفذ المشروع الأساسى ككل .
- المرحلة (٦) أغلق المشروع .

وقد تم تفصيل هذه المراحل فى الفصلين (١٤– ١٥) ، ولذلك ، عليك باتباع الخطوط التوجيهية الواردة هناك . ما تبحث عنه فى المشروع – التجربة هو القضاء على المشكلة إما بصفة كلية ، أو حسب النسبة التى تنبأت بها عند اختيارك للحل . فإذا توصلّت إلى تحقيق ذلك ، امض فى طريقك ونفِّذ البرنامج ، وإذا لم يكن الأمر كذلك ، فأنت فى حاجة إلى معرفة الأسباب التى وقفت دون الحل وإلى تحديد حلول بديلة أخرى .

الفصل الثانى عشر
منهجية الشبكة

فى كل المنظمات تقريباً . هناك عدد من الأفراد الذين يقومون بأعمال متشابهة فى إدارات ومواقع مختلفة لا تقع تحت إشراف مدير مباشر . ومن البدهى أن لهؤلاء الأفراد فائدة فى أن يجتمعوا بين الفينة والأخرى للتأكد من أنهم يتناولون عملهم بطريقة فيها ثبات وتناغم . وهذا المبدأ ينطبق كذلك على المنظمات المختلفة . أحيانا ، وإذا كان هناك أخصائى يعمل فى منظمة ما . فإنه يحاول أن يجتمع بنظرائه فى المنظمات الأخرى ليتبادلوا التجارب ويحصلوا على دعم من بعضهم البعض . أما مستويات نجاح هذه الاجتماعات ، فهى تتباين ، فالبعض منها ذات قيمة لا تُقدَّر بثمن ، والبعض الأخر لا يعدو أن يصبح أكثر من نادٍ لاحتساء القهوة أو أماكن للأحاديث العامة عن الشغل ، وهكذا يبدأ الحضور فى التضاؤل . إن الهدف من منهجية الشبكة هو التحكم فى هذه الاجتماعات وتوفير تنظيم يرفع فعاليتها إلى أفضل المستويات . فاستخدام هذه المنهجية من شانه أن يمكّن الأفراد من التعامل مع العمل بطريقة مشتركة وذلك بعدم ترك مجال لازدواجية المجهود ، والقضاء على المشاكل ، وتحديد الأولويات التى ستبذل فيها المجهودات من وجهة نظر المؤسسة وليس من وجهة النظر الخاصة بكل واحد منهم (انظر الشكل ١ - ١٢) .

يتمثل وجه الاختلاف بين منهجية الشبكة وغيرها من المنهجيات فى أنها ليست مهيكلة بطريقة خطية بحيث يتم تنفيذ بنودها خطوة خطوة . ومع ذلك ، يمكن تحديد بعض المراحل ، حيث تهتم المرحلة (صفر) بما يحدث قبل إنشاء الشبكة . أما المرحلة (١) فتتعلق بإنشاء الشبكة وتحديد الهدف منها . أما المرحلة (٢) ، فتتمحور حول إدارة الشبكة . هناك فرق أخر لا بد من ذكره وهو أن للشبكة امتداداً زمنياً يفوق امتداد فريق المشروع ، ففريق المشروع سوف يكمل المهمة التى قام من أجلها تحديداً ، وبعد ذلك فمصيره إلى الانتهاء . أما الشبكة ، فهى مستمرة . فالعضوية والمهام التى تتم مباشرتها تتغير ، فى حين أن الشبكة قائمة ما دامت هناك حاجة إلى قيامها . وعلى الرغم من هذا ، فسوف تظهر الحاجة إلى مراجعة تقدم الأعمال وهذا يحدث فى المرحلة (٣) .

للشبكات قوة كامنة لا يستهان بها ، ولكنها لا تنقلب إلى حقيقة ملموسة فى الكثير من الأحيان . ونشير هنا إلى أنه على الرغم من أن هذا الفصل قد كُتِبَ من وجهة نظر الشبكات الواقعة داخل المنظمة ، إلا أنه ينطبق بقوة على الشبكات الرابطة بين المنظمات .

الشكل (١ - ١٢) نظرة شاملة على منهجية حل المشاكل .



حدد الأعمال الكامنة

كيف تنشأ معظم الشبكات ؟

بينما تقول النظرية إن مجموعة القيادة هى التى تتعرف على إمكانية قيام شبكة ، إلا أن الحالة فى واقع الأمر نادرًا ما تكون كذلك . فكل الشبكات تقريبًا تتشكَّل بفعل فرد نمت إلى علمه معلومات عن الشبكة فتوصل إلى قناعة مفادها أن الشبكة هى فعلاً ما يحتاجه لإنجاز هذا الشىء أو ذاك . فإذا كنت أنت ذلك الشخص ، فإن أمامك جملة من الخيارات . إذا كنت ترأس أو تقود اجتماعًا قائمًا ، اشرع فى استخدام المنهجية ، و إذا كانت هناك مجموعة قيادة فى المنظمة التى تنتمى إليها ، اتصل بأحد أعضائها ، تدبَّرْ لك راعيًا ، وأدخلْ شبكتك فى صلب البنية التحتية للمشاريع المتتالية . وإذا كنت تَحضُر اجتماعًا دون أن تكون قائده ، قم بصياغة بعض الأفكار حول ما يمكن القيام به بطريقة مختلفة فيما لو تمَّ تبنِّى المنهجية . على إثر ذلك ، اتصل بالقائد واعرض عليه هذه المقترحات . أخيرًا ، وفى حالة لم يكن هناك أى اجتماع قائم ، وعلى الرغم من توفر الاحتمالات لقيام شبكة ، كون بعض الأفكار حول نطاق الشبكة وهدفها ومن يمكن أن يكون طرفًا فيها ، وبعض الأعمال التى يمكن أن تنجزها . بعد ذلك ، قدم مقترحاتك لمجموعة القيادة .

الشبكات التى أنشأتها مجموعات القيادة :

هناك وضعان غالبًا ما تتوصل مجموعة القيادة من خلالهما إلى احتمالات تكوين شبكة . **الوضع الأول** هو إمكانية وجود جملة من المهام الصغيرة والمُهمَّة التى تحتاج إلى تنفيذ ، والمقصود هنا تنفيذ شىء جديد . وإذا نظرنا إلى هذه المهام كل واحدة على حدة ، فإنها لا تستدعى إنشاء فريق مشروع ، ولكنها فى نفس الوقت تتجاوز نطاق شخص واحد لأنها تمس مجموعة من المواقع . يعتبر هذا الوضع مؤشرًا جيدًا على الحاجة إلى قيام شبكة . أما **الوضع الآخر** المعتاد الذى قد يستدعى إنشاء شبكة ، فيتمثل فى الوضع الاعتيادى الذى تطرح فيه مجموعة القيادة على نفسها السؤال التالى : "ما طبيعة العمل الذى يقوم به المديرون فلان وعلان وغيرهما عندما يجتمعون كل شهر ؟" . قد تكون هذه مجرد فكرة عشوائية ، أو نتيجة لمراجعة طرق تنظيم

الاجتماعات فى المنظمة . وإذا كان الحال كذلك ، فإن مجموعة القيادة تحتاج إلى تخصيص راع وإلى الشروع فى تحديد النتائج المتوقعة من الاجتماع ومن يحضره بطريقة أكثر وضوحا . إن إضفاء الصبغة الرسمية على هذا الاجتماع ، باعتباره اجتماع شبكة ، يندرج فى نطاق البنية التحتية لطريقة المشاريع المتتالية ، سوف يضمن اتباعه للمنهجية . وبوصفه جزءًا من هذه البنية ، فإن الاجتماع سوف يُفضى إلى رفع تقارير إلى مجموعة القيادة بانتظام حتى تكون على علم بمجريات الأحداث وتوفرَ التوجيه المناسب . إن الفائدة التى تجنيها مجموعة القيادة من إنشاء بعض الشبكات هى أن تكليف أى فريق مشروع بجزيئات عرضية تتم إضافتها هنا وهناك ليس فكرة جيدة ؛ لأنها تُضفى ضبابية على هدف المشروع ، بينما يمكن عند وجود فريق للشبكة تكليفه بالمزيد من المهام .

المرحلة (صفر) اعقد الاجتماع التحضيرى :

حتى لو لم تكن الشبكات بداية لشىء جديد بالمعنى الضيق للكلمة ، إلا أنها تحتاج بدورها إلى اجتماع تحضيرى . يجب أن يحضُر هذا الاجتماعَ كلٌّ من الرَّاعى و قائد المشروع ومستشار الجودة . أما جدول الأعمال ، فإنه يخضع للشكل العام الذى تخضع له كل منهجيات المشاريع كما فُصِّلتْ فى المرحلة (٨) من منهجية فريق القيادة (انظر الفصل ٦) مع بعض التلميحات الإضافية الخاصة بالشبكات .

الخلفية :

ينبغى للراعى أن يوضّح خلفية الشبكة والطريقة التى تمَ بها التعرّف على الحاجة الكامنة إلى إنشائها . وإذا كانت الشبكة قيد التشكيل انطلاقًا من اجتماع قائم ، فإن قائد الفريق هو الذى يتولى عادة دور رئيس الاجتماع ، وينبغى له أن يقدِّم فكرة شاملة عن تاريخ الاجتماع ومحاور تركيزه فى الماضى .

المهمة :

ينبغى للراعى أن يحيط قائد المشروع ومستشار الجودة بآخر المستجدات المتعلقة بمهمّة الشبكة . إن أهم وجه من أوجه المهمة الملقاة على عاتق الشبكة لا يتمثل فى عمل معين ولكن وبصفة أخص فى مجال عمل تلك الشبكة . أما بخصوص الأهداف

والجداول الزمنية بالتحديد ، فإنه من الضرورى تعريفها بالنسبة لكل مشروع تفوضه مجموعة القيادة إلى الشبكة . احرص على أن يظل وصف المهمة على درجة من العمومية فى هذه المرحلة ، واطلب من الشبكة نفسها أن تقوم ببعض العمل على هذه الواجهة فى الاجتماع الأول .

اختر أعضاء الفريق وحدد الأطراف المعنية الأخرى :

تُحدد طبيعة الشبكة نوعية العضوية وعددها ، ولكنها تتأثر خاصة بطبيعة كل الأفراد الذين يقومون بذلك العمل فى مختلف الإدارات والمواقع . يمكن أن يكون حجم الشبكة أكبر من الحجم المنصوح به لفرق المشاريع ، وعلى العموم فإنه يمكن لعدد يناهز الاثنى عشر أن يعمل بطريقة جيدة طالما كانت الاجتماعات منظمة على نفس الشاكلة .

المسائل اللوجستية :

تعتمد الاتصالات بين الراعى وقائد المشروع إلى درجة كبيرة على طبيعة العمل الذى تتولى الشبكة تنفيذه . فإذا كانت الشبكة قد تولت أمر مشروع معين ، فقد تكون هناك حاجة لاجتماعات منتظمة . وعلى أقل تقدير ، ينبغى لقائد المشروع أن يتحدث إلى الراعى إثر كل اجتماع تعقده الشبكة . إنه من المفيد كذلك تحديد تاريخ لعقد اجتماع الشبكة الأول ، واتخاذ قرار بشأن ما إذا كان الراعى سيحضر لافتتاح هذا الاجتماع .

الموارد :

أولاً ، تتمثل أهم الموارد فى الالتزام بتواجد كافة أعضاء الشبكة على أساس منتظم . **ثانيًا** ، أصبح من الواضح أن الشبكات تستفيد من التدريب على استعمال الأدوات والتقنيات والمنهجيات ، وسوف نتناول هذه المسألة بالتفصيل فى المرحلة (٢) . وانظر كذلك فى المقر الذى سوف ينعقد فيه اجتماع الشبكة .

قائد الفريق ومستشار الجودة :

يتولى مستشار الجودة مهمتين أساسيتين فى علاقته بالشبكة . **أول** هذه المهام المساعدة فى التخطيط لكل اجتماع وإدارته وخصوصاً تطبيق الأدوات والتقنيات . **ثانيًا** ، إن مستشار الجودة مُطالَب بالمساعدة فى التطوير المستمر لخلق إحساس بروح الفريق لدى الأفراد .

المرحلة (١) أنشئ الشبكة :

تهتم المرحلة (١) بإنشاء الشبكة ، والأفضل أن يتم إنجاز هذا العمل مرة واحدة أثناء اجتماع يَدومُ يومًا كاملاً . استخدم المراحل من (١ – ١) إلى (١ – ٥) كأساس لجدول أعمال هذا الاجتماع .

المرحلة (١ – ١) ارسم تصورًا للفكرة :

ينبغى للراعى أو قائد المشروع أن يقوم بتقديم تصور مبدئى للفكرة يوضح فيه الأسباب التى أدت إلى التفكير فى إقامة الشبكة نظرًا للفائدة التى يتوقع أن تحققها بالنسبة للأعضاء . فى هذه المرحلة ، المطلوب منك أن تقدم عرضًا شاملاً حول منهجية الشبكة حتى يكون الأعضاء على علم بما سيتولون القيام به خلال تطور الشبكة .

المرحلة (١ – ٢) تعارفوا :

فى حين ينبغى لكل فرَق المشاريع تطوير الفريق بشكل جيد والعمل المشترك بفعالية ، فإن هذا الوجه يكتسى أهمية خاصة عند حديثنا عن الشبكات . ينبغى تخصيص جزء هام من الوقت لنوع من أنواع التمارين الخاصة بتقديم الأشخاص . لهذا التقديم وجهان ، بداية ، عليك بالتركيز على معطيات معينة خاصة بالشخص . فى هذا الإطار ، يعتبر التمرين الخاص ببيان السيرة فكرة جيدة . بعد ذلك ، ركز على معلومة من المعلومات المتعلقة بالوظيفة . قد يكون من المفيد لمستشار الجودة إحضار وصف لمهمة فيها ، على سبيل المثال ، المسئوليات الأساسية المنوطة بعهدته ، وكذلك الأشياء التى يحبها أو يكرهها والإنجازات التى حققها . ينبغى أن يتوازى تطوّر هذا الموضوع مع التقدم الذى يحرزه بناء الشبكة . ونورد فى الفصل (٢١) تفاصيل عن تمرين بيان السيرة ، وأفكارًا إضافية تتعلق بالتمارين التنشيطية .

المرحلة (١ – ٣) حدد الفرص :

على إثر ذلك ، ينبغى أن تخْلُص المجموعة إلى تطوير أفكار بشأن ما يمكن للشبكة أن تنجزه ، هنا لا بد من الحصول على أفكار دقيقة تُمَهِّد إلى توليد قائمة ، إما بواسطة العمل مثنى – مثنى (انظر الفصل ٢) ، أو التفكير الجماعى (انظر الفصل ١٧) . يمكن أن يُتْبَع ذلك بالاستخدام الناجح للفرز ، وترتيب الأفكار حسب ما إذا كانت تكتسى أولوية عالية أو متوسطة أو متدنية (انظر الفصل ١٧) . إذا كانت هناك مشاريع محددة فوضتْها مجموعة القيادة ، فإنه ينبغى إضافتها إلى هذه القائمة . يمكن استخدام قائمة الأوليات الناتجة هذه كتغذية للاجتماعات العادية التى تعقدها الشبكة .

المرحلة (١ – ٤) عَرِّفْ هدف الشبكة :

الآن وقد كوَّن الأعضاء فكرة طيبة عما يأملون إنجازه ، فإنه من الحكمة التراجع قليلاً إلى الوراء والنظر بعمق إلى الغاية من وراء إنشاء الشبكة . وتعد صياغة بيان مقتضب فى الهدف أفضل وسيلة للوصول إلى ذلك . حاول استخدام ما يسمى بتقنية (كرة الثلج) [١] .

لتحقيق هذا الغرض ، يتولى كل فرد كتابة جملتين توضحان هدف الشبكة ، ثم ينضمُّ إلى شخص آخر لتحسين الفكرة ، ثم تنضم المجموعات إلى بعضها حتى يتم التوصل فى النهاية إلى بيان موحد .

المرحلة (١ – ٥) توصلوا إلى اتفاق بخصوص المسائل اللوجستية :

استخدم قائمة المراجعة الواردة فى الفصل (٢٢) للتوصل إلى اتفاق بشأن المسائل اللوجستية . هناك نقطتان يجب أن توليهما اهتماماً إضافياً وتتعلقان بمكان الاجتماع ، وفترات عقده . إذا كان الاجتماع يجمع أشخاصاً يعملون فى مواقع مختلفة ، ربما كان من المفيد زيارة البعض من هذه المواقع كجزء من دورة الاجتماعات . فى هذه الحالة ،

---

١ – (كرة الثلج) هنا ترجمة لـ (Snowball) .

ينبغي أن يحتوى الاجتماع على زيارة مرتبة للموقع تتضمن لقاء بعض الشخصيات البارزة ، وتتيح هذه الزيارة فرصة للتعرف المباشر على ما يجرى فى أماكن أخرى من المنظمة . أما من ناحية وتيرة الاجتماعات ، فإن اجتماعًا شهريًا مرتبطًا ببرنامج الاجتماعات الخاص بالمنظمة سيكون مفيداً . وإذا ما بدا لك غير ذلك ، عليك بعدم التقيد بهذه القاعدة ، واعقد عدداً أكبر من الاجتماعات إذا كانت الشبكة تباشر مشروعاً على قدر كبير من الأهمية .

المرحلة (٢) ضع الشبكة فى وضع تشغيل :

تهتم المرحلة (٢) بالاجتماعات العادية التى تعقدها الشبكة ، ولهذه المرحلة وجهان يتمثل **أولهما** فى العمل الفعلى الذى يُنجَز فى نطاق المشروع بما فى ذلك إزالة المشاكل وتنفيذ الأفكار الجديدة وإنجاز المهام التى فوضتها مجموعة القيادة . أما الوجه **الثانى** ، فهو الوجه التطويرى بالنسبة للأفراد والشبكة والمنظمة . تندرج ضمن هذا الوجه عناصر مثل : الحصول على التدريب ، والتعلم ، وتحسين العلاقات ، والبحث عن أفكار جديدة خارج المنظمة . يجدر بنا التأكيد من جديد على أن منهجية الشبكة ليست منهجية خطية ، وعليه ، فإنه ليس من الضرورى اتباع المراحل حسب ترتيبها من (٢ – ١) إلى (٢ – ٩) . عليك بالأخذ بالمراحل الأكثر ملاءمة للوضع الرّاهن .

المرحلة (١ – ٢) اجمع بيانات عن سير الأمور :

تُعتبر البيانات مصدراً للعديد من الأفكار المفيدة للشبكة ، ويمكن جمع بيانات عن العملاء وأداء العملية والأخطاء المُرتكبة وذلك باستخدام منهجية جمع البيانات وعرضها وتحليلها . كما يمكن استخدامها لمقارنة الأداء فى المواقع المختلفة والأسباب الكامنة وراء ذلك الاختلاف ، ومن هنا ، فإن البيانات أحد السبل المؤدية إلى تحديد أفضل الممارسات .

المرحلة (٢ – ٢) اشترك مع غيرك فيما تراه أفضل الممارسات :

أضحت عبارة تبادل أفضل الممارسات عبارة جارية على الكثير من الألسن ، ولكن كيف يَتحقّق ذلك ؟ التفعيل الحقيقى لهذا الشعار أكثر صعوبة من الحديث عنه ، ولذلك ،

فإنى أقدم إليك اقتراحين : **أولاً** : أدرج هذه النقطة فى جدول الأعمال فى إحدى الاجتماعات الأولى واطلب من أعضاء الشبكة أن يقوموا بعملية تفكير جماعى بحثًا عن أفكار تتعلق بتبادل أفضل الممارسات (انظر الفصل ١٧) . **ثانيًا** : حدّد مجالات العمل الأساسية التى سوف يكون من المفيد فيها تبادل أفضل الممارسات ، ثم ابحث عن متطوع يرى فى نفسه كفاءة فى التعامل مع هذا الوجه من العمل ، ثم اطلب إليه أن يجهِّز عرضًا سريعًا يلقيه فى الاجتماع القادم ويتناول الطريقة التى يتم اتباعها لتبادل أفضل الممارسات فى الموقع الذى يعمل فيه . يمكن أن يُتْبَع هذا العرضُ بأسئلة وأجوبة وتوليد لأفكار تحسينية . وفى حال تناول الحديثُ عمليات بأسرها ، فإنه قد يكون من المفيد إنشاء مخططات سير انسيابية تُفْضى إلى فهم أعمق وإلى توحيد العمل بها فى كل المواقع (انظر الفصل ١٨) .

المرحلة (٢ – ٣) حدد المشاكل وأزحها :

ينبغى الحصول على قائمة بالمشاكل باستخدام التفكير الجماعى وبعد ذلك ينبغى تصنيفها إلى مشاكل ذات أولوية عالية أو متوسطة أو دنيا (انظر الفصل ١٧) . عادة ما تنقسم المشاكل إلى صنفين ، فمنها ما يتعرض له أغلبية أعضاء الفريق أو كلهم ، ومنها ما يعترض سبيل فرد أو فردين . بخصوص الحالة الثانية ، فإنه من الوارد جدًا أن يكون أحد أعضاء الفريق قد قام بعمل ما لإزالة هذه المشكلة بالتحديد ، وعليه ، فإنه يمكن ببساطة اتباع هذا الحل فى محل غير ذلك المحل . أما بخصوص المشاكل التى تعترض سبيل العديد من الأعضاء ، فإنه سيكون من الضرورى بالنسبة للفريق تطبيق منهجية حل المشاكل (انظر الفصل ١١) .

المرحلة (٢ – ٤) نفذ الأفكار الجديدة :

يتمثل جزء من الدور الذى تلعبه الشبكة فى استنباط أفكار جديدة ، ويمكن أن تنبثق هذه الأفكار من بيانات تم جمعها أو من جلسة خاصة عقدتها ، كما يمكن أن تتولد ببساطة عن العمل الروتينى الذى تقوم به الشبكة . قد تكون الشبكة فى حاجة إلى استخدام منهجية التخطيط (انظر الفصل ٩) أو منهجية المشروع – التجربة (انظر الفصل ١٤) للشروع فى تنفيذ هذه الأفكار .

المرحلة (٢ - ٥) نفذ المهام التى فوضتها مجموعة القيادة :

قد تكون المهام التى فوضتها مجموعة القيادة عديدة ومختلفة ، كما قد يكون التكليف من قبيل جمع البيانات أو تنفيذ أفكار جديدة أو إزالة مشكلة أو مساعدة فريق آخر فى تنفيذ توصياته أو العمل على مشروع كبير قائم بذاته . وينبغى للشبكة أن تستخدم المنهجيات والأدوات والتقنيات المناسبة لوضع هذه المهام موضع التنفيذ . قد يكون من المناسب أحيانًا تكوين فريق مصغر ضمن الشبكة لمعالجة هذه المهام ، وسوف تكون هناك ضرورة للمزيد من الاتصال بالراعى لضمان نجاح هذه المهام ، وقد يكون كذلك من اللازم تقديم عروض لمجموعة القيادة بهذا الشأن .

المرحلة (٢ - ٦) عزز العلاقات بين الإدارات :

يكاد أن يكون تعزيز العلاقات بين الإدارات نتيجة لمنهجية الشبكة بدلاً من أن يكون نشاطًا محدداً . غير أن هناك بضعة أعمال محددة يمكن القيام بها ، **أولها** : أن الشبكة يمكن أن تؤمِّن العمل التعاونى بين الإدارات ، ويمكن لها كما أسلفنا أن تقوم بزيارة مواقع مختلفة . **ثانيًا** : يمكن للشبكة أن تلعب دور المحفز لإزالة المشاكل بين الإدارات وتعرض استعدادها لاستقصائها وإزالتها .

المرحلة (٢ - ٧) : قم بما يلزم من التدريب والتعلم :

يجب على الشبكة أن تواصل تطوير معرفتها ومهاراتها التى تنقسم إلى قسمين : **أولاً** : التدريب والتعلم التقنى فى مجالات العمل الخاصة . **ثانيًا** : التدريب والتعلم على الجودة وطريقة المشاريع المتتالية والأدوات والتقنيات . حدد المجالات الممكنة وضَعْ أولويات لها ورتِّبها ترتيبًا جيداً ، واحصل على الترخيص من الراعى إن لزم الأمر . إن التدريب والتعلم ليسا بالضرورة عملاً مكْلفًا - فكثيراً ما يكون هناك مدربون أو خبراء يعملون فى صلب المنظمة وقادرون على توفير ذلك .

المرحلة (٢ - ٨) ابحث عن أفضل الممارسات من لدن المنظمات والقطاعات الأخرى :

تهتم المرحلة (٢ - ٨) بالبحث خارج المنظمة بدلاً من النظر داخلها فى كل الأوقات . هناك جملة من الطرق التى يمكن اتباعها للقيام بهذا العمل . فقد يحضر أعضاء

الشبكة مؤتمرات فيتولون نقل أهم الأحداث والنقاط والأفكار التى استوعبوها إبان الاجتماع التالى للشبكة . كما أن هناك العديد من المنظمات التى يسعدها استضافة الزوار ، وعليه ، يمكن الاستفادة من علاقاتك الرسمية وغير الرسمية فى هذا الجانب . المهم فى الأمر ألاّ تتطلب هذه العمليات ، رحلة يوم وأن تكون متبوعة بالتفكير الجماعى (انظر الفصل ١٧) ، كما أنه من المفروض أن يحتوى الاجتماع على عناوين من نوع : "ما هى الأعمال التى يؤدونها بطريقة أفضل من طريقتنا؟" .

المرحلة (٢ – ٩) عالج المسائل الناشئة :

تُعتبَر معالجة المسائل الناشئة المرحلة التى تجمع كل شىء . إن أحد الأهداف الرئيسية للشبكة هى توفير الدعم الذى يقدمه الأعضاء لبعضهم ، والمرونة فى توفير ذلك الدعم . وهكذا ، فإن لكل فرد الحرية فى إدراج أى بند يشغل فكره أو يحتاج فيه إلى مساعدة فى جدول الأعمال . ويجب التأكد من إرساء تقليد يتم بموجبه إدراج هذه المسائل فى جدول الأعمال مسبقًا وإلا فسيكون هناك خطر فى انقلاب كل اجتماع إلى جلسة صراعات وخلافات تصعب السيطرة عليها .

المرحلة (٣) راجع تقدم الأشغال :

ينبغى الشروع فى المرحلة (٣) بعد فترة تقارب التسعة أشهر ، وهذه هى مرحلة المراجعة التى تقيِّم فيها الشبكة عملها .

المرحلة (٣ – ١) راجع الإنجازات :

لا تتطلب المسألة أكثر من إدراج الإنجازات فى قائمة وذلك باستخدام ما تم تدوينه أثناء الاجتماعات السابقة . احرص على إدراج التحسينات الملموسة والمُهمة إلى جانب التّحسينات الطفيفة الأخرى حتى تكون لديك شواهد على تحسن الأداء ومعها معلومات من قبيل النوادر والحكايات عن تحسن طرأ على العلاقات مثلاً . ولكن التزم جانب الدقة إلى أبعد الحدود ومتى كانت بحوزتك بيانات لإثبات نقطة تريد إثارتها ، لا تتردد فى استخدامها . كما أنه قد يكون من المفيد إدراج قائمة بالتكاليف التى تم توفيرها واحتساب جملة ما سجلته الشبكة من توفير . أخيراً قم بمراجعة الأهداف المُعلنة التى

رسمتها الشبكة وحدد من بينها تلك التى لم تتحقق والأسباب التى حالت دون حدوث ذلك .

المرحلة (٣ - ٢) راجع العضوية :

تأكد من أن العضوية الحالية سليمة ، وهل هناك أى عدم توازن بين مساهمات كل الأفراد . إذا كان الأمر كذلك ، فما مردُّه؟ هل هناك فرد أو فردان لا يكتسبان صفة العضوية فى الشبكة ولكنهما طرفان دائمان فى عمل الشبكة ، وهل يحسن دعوتهما إلى الالتحاق بالشبكة على أساس عضوية كاملة ؟

المرحلة (٣ - ٣) راجع الهدف :

راجع بيان الهدف الذى تمت صياغته فى البداية ، وهل جرى الالتزام به ؟ هل يحتاج إلى مراجعة على ضوء التجربة التى مرّت بها الشبكة ؟

المرحلة (٣ - ٤) ارفع تقريراً عن سير العمل لمجموعة القيادة :

يتمثل الجزء الأخير من عملية المراجعة فى أن تقدم الشبكةُ عرضاً أمام مجموعة القيادة . نقترح عليكم نموذجاً لهذه التقرير فى الشكل (٢ - ١٢) .

الشكل (٢ - ١٢) : نموذج مقترح للعرض الذى تقدمه الشبكة أمام مجموعة القيادة .

١ - المقدمة - المقدمون .
٢ - الشبكة - العضوية والهدف .
٣ - ما تم إنجازه حتى ذلك التاريخ بما فيها التطوير الشخصى والنقاط الأساسية التى تم تعلمها .
٤ - الأعمال التى بطور الإنجاز والخطوات التالية .
٥ - أى نوع محدد من الدعم يمكن لفريق القيادة تقديمه .
٦ - الخلاصة .
٧ - الأسئلة والأجوبة .

الفصل الثالث عشر
جمع البيانات وعرضها وتحليلها

سألنا مائة مدير عن الطريقة التى يستخدمون بها البيانات .

كان سؤالنا كالآتى :	وكانت نتيجة الاستبانة كالآتى :
هل تجمع البيانات أو تستخدمها ؟	نعم
ما هو مدى استفادتك منها ؟	قليل
هل تعى ما تعنيه البيانات ؟	ليس الأمر كذلك فى أحيان كثيرة
وماذا تصنع كنتيجة لذلك ؟	لا أفعل ما يستحق الذكر .

فى معظم المنظمات التى نعرفها ، هناك على الدوام طفح من البيانات . فكبار المديرين يتلقون إحصائيات شهرية عن الأداء ويهزون رءوسهم تدليلاً على علمهم بها عندما يشير إليها متكلم في أحد الاجتماعات . على سبيل المثال ، هناك من يقول إن الدخل ارتفع بنسبة (٢٪) مقارنة بالشهر المنصرم ، وأن عدد الشكاوى قد انخفض بمقدار ثلاثين شكوى . وهناك من يقول إنه تم تسجيل تحسن وعليه ، فإنه يمكن لنا ألا نقوم بأية خطوات جديدة لمدة شهر آخر . ولسوء الحظ ، فإن الغالبية العظمى من البيانات تشكو من واحد أو أكثر من المشاكل التالية :

- العنصر الذى يتم قياسه عنصر خاطئ بالدرجة الأولى .
- البيانات التى يتم جمعها متضاربة وتعوزها الدقة .
- الطريقة التى يتم بها عرض البيانات بعد جمعها ليست ملائمة وتتكون فى كثير من الأحيان من تقارير ضخمة فيها جداول كثيرة أو أرقام متفرقة بدون محتوى .
- الفهم الحاصل لهذه البيانات فهم ردىء .
- الإجراءات التى تُتَّخذُ نتيجة لهذه البيانات قليلة إن لم تكن منعدمة .

تتمثل نتيجة التوجه نحو طريقة المشاريع المتتالية فى أن البيانات سوف تبدأ فى لعب دور أكثر بروزًا فى المنظمة ، وهذا يحدث لعدة أسباب : فوجود مستشار الجودة

والتدربُ على مهارات الجودة يرفعان الوعى بأهمية اتباع منهجية منظمة فى العمل واستخدام البيانات . فقد تشرع فرق المشاريع فى جمع بيانات عن العملاء وأداء العملية والأخطاء . هذه البيانات تقدم للمديرين الكبار واجتماعات القيادة . كما يمكن توفير تدريب إضافى يرتكز بالأساس على جمع البيانات وعرضها وتحليلها ؛ ونتيجة لذلك ، تنمو لدى الأفراد معرفة بنقاط الضعف التى تشكو منها البيانات الموجودة فيشرعون فى إدخال إصلاحات جمّة عليها .

البيانات ومنهجية المشاريع :

- قد يكون من المفيد بالنسبة لمجموعات القيادة أن تجمع بيانات عن رضا العملاء وتستخدمها فى تحديد مشاريع ممْكنة ، كما ينبغى لها أن تستخدم الطريقة التى سنعرج عليها فى مكان لاحق من هذا الفصل والتى تطرح أسئلة تساعد فى تقييم التوصيات المنبثقة عن المشاريع عندما يتم تقديم بيانات بشأنها .

- تستوجب منهجيةُ التخطيط جمعَ بيانات عن العملاء وذلك لفهم حاجياتهم وتوقعاتهم ، كما تتطلب استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس ما تم التوصل إليه من فوائد متوقّعة ، وكذلك جمع البيانات خلال مرحلة المشروع – التجربة ومراجعة الإنجازات .

- تستوجب المنهجية الخاصة بفريق تحسين الجودة جمع البيانات حول متطلبات العملاء وبيانات أخرى حول رضا العملاء قبل المشروع وبعده ، وكذلك حول أداء العملية والأخطاء .

- تقتضى منهجية حل المشاكل أن يتم جمعُ البيانات بهدف تحديد حجم وأسباب الأشياء التى حصل بها أخطاء .

- تقوم منهجية الشبكة بجمع البيانات فى المجالات الواقعة تحت مسؤولية أعضاء الشبكة على اعتبار تلك البيانات وسيلةً لمراقبة التقدم وتحديد مجالات التحسين .

دور البيانات فى عملك اليومى :

ربما تمثل أكبر مجال مُتوفِّرٍ من الفرص له علاقة بالبيانات فى تطبيق الفرد للأفكار التالية فى عمله اليومى :

- هل تعرف كيف تقضى وقتك ؟
- هل تعرف ما إذا كنت مشغولاً أكثر هذا الأسبوع أم الأسبوع المنصرم ؟ إذا كنت تعتقد أنك كنت مشغولاً أكثر هذا الأسبوع ، ما هى نسبة الزيادة ؟ هل أنت مشغول الآن أكثر مما كنت منذ شهر أو منذ سنة ؟
- هل العملاء راضون عن الخدمة التى يحصلون عليها ؟
- من هم الذين ينفقون أعلى قدر من المال فى الحصول على الخدمة التى تقدمها ؟
- كم عدد المكالمات الهاتفية التى تصلك كل أسبوع ؟ ما هو فحواها ؟
- ما هو وضعك المادى مقارنة بالميزانية ؟
- كم أنفقت من المال مقابل اقتناء القرطاسية هذه السنة ؟

كل هذه أسئلة يمكن لك أن تجيب عليها ببيانات محددة بدلاً من إجابات عامة ، وهذا لا يتطلب إلا جهداً يسيراً . سوف تساعدك البيانات التى تجمعها عن أعمالك اليومية على القيام بعمل أفضل وتحديد مجالات التحسين والوقوف على أنماط فى عملك ، و هذا من شأنه أن ينمى كفاءتك ويرفع من مستوى الرضا الذى تتمنى أن تحققه ، فليس هناك أسوأ من ألا يعرف المرء مستوى العمل الذى يقوم به .

هل تُرعبك البيانات ؟

نفّرت التجربة المدرسية الكثير من الناس من عالم البيانات ، ولكن المنهجية التى سنعرضها عليك منهجية عملية ويستسيغها الحس السليم ، فجمع البيانات واستخدامها قد يكون فى بدايته عملية تُثير الرعب . ومن حقنا كذلك أن تفترض أنّ الأفراد المحتاجين إلى هذه البيانات لم يحصلوا على شهادة فى علم الإحصاء ولكنهم

مع ذلك قادرون على التفريق بين المعلومات المفيدة وغير المفيدة . لا شك أن معظم الناس كانوا قد أنتجوا رسماً بيانياً أثناء دراستهم . وإذا كنت قادراً على ذلك ، فمعناه أن لديك القدرة على استيعاب المفاهيم الأساسية والضرورية للجمع السليم للبيانات وعرضها وتحليلها .

بعض الملاحظات حول استخدام المنهجية :

أنت مطالب في هذه المنهجية بتوخي أكبر قدر ممكن من الانتقاء . فإن اتبعت كل مرحلة من مراحلها ، فإنك سوف تظل مُولعاً بها طول حياتك . حدد السبب الذى حدا بك إلى البحث عن المعلومات التى تريد أن تتوصل إليها . وتوخ الوضوح فى تحديد تلك المعلومات . وكما جرت العادة ، فإن المنهجية تتَبع قائمة مراجعة شاملة (انظر الشكل ١ - ١٣) . المطلوب منك أن تسقط المراحل التى لا تنطبق على العمل الذى تقوم بإنجازه .

الشكل (١ – ١٣) : نظرة شاملة عن منهجية جمع البيانات وعرضها وتحليلها .

حدد الإستراتيجية

١ – ١ حدد الحاجة إلى البيانات .
١ – ٢ حدد بيانات العملاء المطلوبة .
١ – ٣ حدد بيانات الموظفين المطلوبة .
١ – ٤ حدد البيانات المطلوبة الخاصة بأداء العمليات .
١ – ٥ حدد بيانات الأخطاء المطلوب الحصول عليها .
١ – ٦ حدد نوعية البيانات .
١ – ٧ فكّر فى الطريقة التى سوف تستخدم بها البيانات .
١ – ٨ انظر فى موارد المعلومات المتوفرة .
١ – ٩ احترس من الخطايا القاتلة للإستراتيجية .

↓

خطط لجمع البيانات وقم بالتنفيذ

٢ – ١ حدد الوحدة
٢ – ٢ قرر ما إذا كان استخدام العينات مناسبًا .
٢ – ٣ حدد توقيت جمع البيانات .
٢ – ٤ اختر أداة لجمع البيانات .
٢ – ٥ قرر بشأن من سيتولى جمع البيانات .
٢ – ٦ قرر بشأن موقع جمع البيانات .
٢ – ٧ قرر بشأن من سيتولى مقارنة البيانات ومعالجتها .
٢ – ٨ اكتب إجراءات جمع البيانات .
٢ – ٩ قم بتجربة لجمع البيانات .
٢ – ١٠ راجع نتائج المشروع – التجربة .
٢ – ١١ نفذ عملية جمع البيانات .
٢ – ١٢ احذر من الخطايا المهلكة فى جمع البيانات .

↓

اعرض البيانات

٣ – ١ اختر الأداة المناسبة .
٣ – ٢ احذر من الخطايا المهلكة فى عرض البيانات .

↓

حلل البيانات

١ – ٤ ابحث عن معنى فى البيانات .
٢ – ٤ جهز قائمة بالاستنتاجات التى توصلت إليها .
٣ – ٤ احذر من خطايا التحليل القاتلة .

المرحلة (١) حدد الإستراتيجية :

تحديد الإستراتيجية هى المرحلة التى يُطرح فيها السؤال التالى : "ما هو الداعى إلى هذا العمل؟" هذا السؤال يستوجب أن تكون على بيِّنة من السبب الذى جعلك تجمع البيانات وما ستفعله بها . فى هذه النقطة بالتحديد ، عليك أن تقرر ما إذا كنت ستجمع معلومات عن العملاء أو العمليات أو المشاكل أو عن أكثر من عنصر واحد من هذه العناصر .

المرحلة (١ - ١) حدد الحاجة إلى البيانات :

كن على بينة من السبب الذى حدا بك إلى جمع البيانات . والأسباب الأكثر شيوعًا هى الآتية :

- التوصل إلى فهم أفضل للعميل .
- فهم الكيفية التى يتم بها إنجاز عملية ما .
- بحث الأخطاء .
- المساعدة على اتخاذ قرار .
- تحديد الأولويات .
- القيام بتنبؤات وتوقعات .

هناك أسباب أخرى نذكر منها :

- إثبات نقطة ما .
- الإقناع .
- ترك انطباع حسن .
- وضع حد للنقاش .

المرحلة (١ – ٢) حدد بيانات العملاء المطلوبة :

من أجل التوصل إلى فهم أفضل للعملاء ، يمكن جمع بيانات عن نوعية العملاء وأخرى حول الحاجيات والتوقعات أو بيانات حول الرضا .

أما البيانات الخاصة بنوعية العملاء ، فهى معلومات عن العملاء أنفسهم ومنها :

- الشريحة العمرية .
- الجنس (ذكر أو أنثى) .
- مكان الإقامة .
- الأصل العرقى .

تَطرح البحوث المتعلقة بحاجيات العملاء وتوقعاتهم أسئلة من قبيل : "ما هى الأشياء التى تحبها وما هى الأشياء التى لا تحبها؟" ، أما الأسئلة المفيدة التى تحتاج إلى النظر فيها لاتخاذ قرار بشأن المعلومات التى تريد الحصول عليها من العملاء فهى الآتية :

- ماذا يريد العملاء ؟
- كيف يستخدم العملاء مُنتجك أو الخدمة التى تقدمها ؟
- خصائص الجودة الأساسية مثل : النظافة والدقة والالتزام بالمواعيد .
- ما هى الأشياء التى لا تنال إعجاب العملاء ؟
- ما هى المشاكل التى يصادفونها ؟
- ما هى التحسينات التى يودّون حصولها ؟
- ما مدى أهمية بعض الأوجه المعيّنة فى المُنتج أو الخدمة التى تقدمها ؟

تقيس بيانات رضا العملاء مدى سعادة العملاء بأوجه محددة من منتجك أو خدمتك ، ولا شك أن كل واحد منا كان قد شاهد نوعًا من أنواع الاستبيان حول رضا العملاء . حتى المطعم المحلى الذى تشترى منه وجبتك لديه استبيان كهذا .

فضلاً ضع علامة على الإطار المناسب	ممتاز	جيد	مقبول	دون المستوى
جودة الأرز	☐	☐	☐	☐
جودة اللحم	☐	☐	☐	☐
إلخ	☐	☐	☐	☐

استخدم التفكير الجماعى والفرز ثم تحليل (لازم - مستحسن - ممكن) لتحديد المعلومات التى تحتاج للتعرف عليها من حيث كل صنف من الأصناف الثلاثة المتعلقة ببيانات العملاء .

المرحلة (١ - ٣) حدد بيانات الموظفين المطلوبة :

تعتبر البيانات المتعلقة بالقوى العاملة جزءًا هامًا من أعمال المشروع . وكما كان الشأن بالنسبة لبيانات العملاء ، فإنه يمكن تقسيم بيانات القوى العاملة إلى نفس الأصناف . فالمعلومات الخاصة بالنوعية الحقيقية تهتمَ بالعمال أنفسهم . يطلب الباحثون المهتمون بالحاجيات والتوقعات أراءهم ويطرحُ المهتمون ببيانات الرضا أسئلةً عن مدى رضاهم عن أوجه محددة من العمل . إن البحوث المتعلقة بالرضا والمعلومات الموضوعية هى فعلاً مسئولية كبار المديرين ، ولكن قد تكون هناك فائدة فى جمع بيانات حول مرئيات الموظفين بخصوص مقترحات تريد تقديمها . إذا كان الأمر كذلك ، استخدم نفس التلميحات التى وردت بشأن بيانات العملاء .

المرحلة (١ - ٤) حدد البيانات المطلوبة الخاصة بأداء العملية :

توفر مؤشرات الأداء الرئيسية بيانات حول وجه محدد من العملية قيد الدرس . على سبيل المثال ، قد يتعلق ذلك بالفترة الزمنية التى استغرقتها العملية برمّتها أو إحدى مراحلها أو عدد البنود التى تمّت معالجتها . كما يمكن لمؤشرات الأداء الرئيسية أن توفّر معلومات بشأن مستوى أداء العملية على مدى الزمن ، بمعنى هل إن الأمور فى تحسُن أو تردٍ أم إنها ثابتة فى مكانها؟ كما أنه من المفيد التعرُف على مدى

التَّباين الموجود ، مثلاً ما هى أعلى وأدنى قيمة تم تسجيلها ، وإذا كان لديك مخطط سير انسيابى حول الكيفية التى تُنجَز بها عملية معينة ، يمكن استخدامه للبحث عن نقاط للقياس .

إليك مجموعة من المقترحات حول الأماكن التى يمكن أخذ قياس لها :

- عند بداية العملية .
- عند نهاية العملية .
- عند نقاط اتخاذ القرار .
- عند التفاعلات الجارية بين العميل والمورد (فى كل مكان تتم فيه تفاعلات بين أفراد أو إدارات مختلفة) .

انظر كذلك فى مدى أهمية مصادر التَّباين التالية أو غيرها من المصادر التى تحدث أثناء عملية ما :

- من وقت إلى آخر .
- من آلة إلى أخرى .
- من شخص إلى آخر .
- من يوم إلى آخر .
- من فريق مناوبة إلى آخر .
- من موقع إلى آخر .

هذه بعض الأمثلة عن بيانات أداء العملية :

- عدد الأيام التى استغرقها إنهاء إصلاح عطل فى سكن ما .
- متأخرات الإيجار .
- وزن النفايات التى يتم نقلها يومياً بالطن .

- وزن النفايات التى يتم نقلها فى الشاحنة الواحدة .
- الدخل الشهرى .
- عدد المعاملات التى تتم يوميًا .
- عدد المرضى الذين تمّت معالجتهم .
- مدة الانتظار منذ الوصول إلى حد الحصول على العلاج فى قسم الحوادث .
- عدد أجهزة التلفاز التى ينتجها كل فريق مناوبة .

استخدم التفكير الجماعى والفرز وتدرج (لازم – مستحسن – ممكن) لتحديد نوعية البيانات التى قد ترغب فى جمعها والخاصة بأداء العملية (انظر الفصل ١٧) .

المرحلة (١ – ٥) حدد بيانات الأخطاء المطلوب الحصول عليها :

هناك أوجه شبه كثيرة بين بيانات الأخطاء وبيانات الأداء ، والفرق الأساسى هو أن الخطأ لا يُعنى فقط بالكمية (أو العدد) ، بل كذلك بالتحليل (أين ولماذا وأى نوع ؟) إليك بعض الأفكار بخصوص ما قد يكون من المفيد جمعُه :

- كم عدد الأخطاء ؟
- أين حدثت ؟
- ما هو وجه الخطأ ؟

استخدم نفس المفاتيح الخاصة بمؤشرات الأداء الأساسية التى استخدمْتها فى المرحلة (١ – ٤) عند اتخاذ القرار المتعلق بالوقت الذى سيتم فيه رفع القياس .

فيما يلى بعض الأمثلة عن بيانات الأخطاء :

- أسباب تأخر القطارات .
- أسباب عدم دفع الإيجار .
- أسباب طلب الإصلاحات الطارئة .
- أسباب وصول الشاحنات بحمولات دون المستوى القياسى .

لجمع بيانات الأخطاء أهمية خاصة فى منهجية حل المشاكل ، وأنا أشدد على استخدام هذا الإطار عوضاً عن الاكتفاء بجمع البيانات مرة واحدة . فإذا كنت بصدد استخدام منهجية حل المشاكل ، فإنك ستكون قد أنشأت مخطط إشيكاوا لتحديد الأسباب الممكنة ، وهذه الأسباب هى العوامل التى تحتاج إلى جمع بيانات حولها .

المرحلة (١ - ٦) حدد نوعية البيانات :

يجب تحديد نوعية البيانات وذلك لتساعدك فى اختيار أكثر أدوات الجمع والتحليل ملاءمة فى المرحلة (٢) . وهناك ثلاثة أصناف من البيانات :

- البيانات المتغيرة .
- البيانات الوصفية .
- البيانات النوعية .

البيانات المتغيرة عبارة عن نقاط على خط متصل ، وعلى الرغم من أنه يمكن تقسيم هذا الخط إلى درجات غير محدودة ، إلا أنه يمكن إعطاء قيمة رقمية محددة كما هو الشأن بالنسبة لدرجة الحرارة والطول والوقت . أما البيانات الوصفية (والتى يُطلق عليها أحياناً مسمى بيانات الأعداد) فإنها قد تخضع أو لا تخضع لمعيار بسيط ويمكن قياسها بوحدات منفردة . من بين الأمثلة أن تقول إن الآلة فى وضع شغل ، أو ليست فى وضع شغل ، أو إن ذلك الشأن صحيح أو خطأ ، أو إن ذلك اللون أحمر أو أزرق أو أخضر . ومن ناحية ثالثة ، فإن البيانات النوعية تقاس بمقياس متغير ولا يمكن إعطاؤها قيمة رقمية ، كما أنها تتطلب التعبير عن رأى مثل : الذوق ، المساعدة ، الراحة . ولتوضيح هذه الأصناف الثلاثة من البيانات ، أورد فيما يلى خصائص الجودة الرئيسية التى قد تكون على قدر من الأهمية بالنسبة للمتسوِّق :

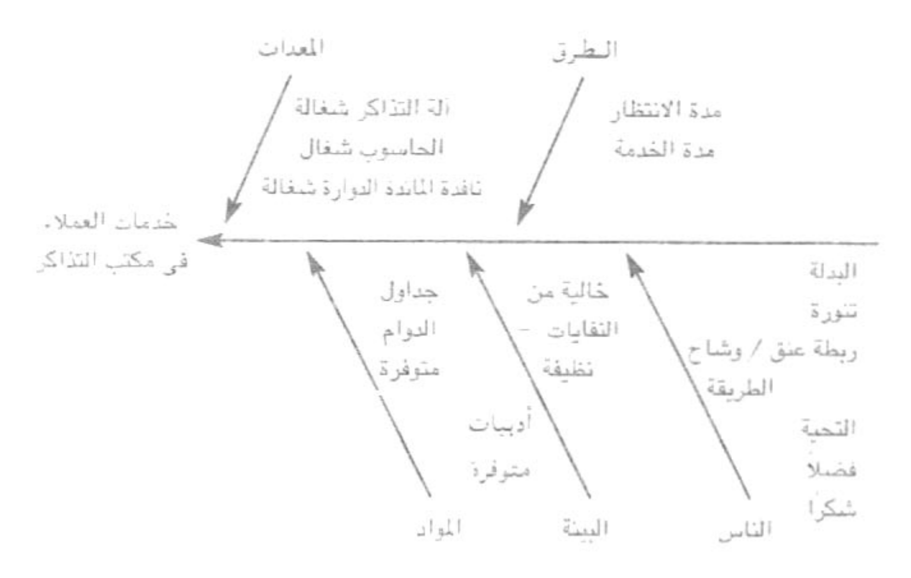
- وقت الانتظار على الكاونتر (متغير) .
- توفُّر البضائع (وصفى) .
- نظافة المتجر (نوعى) .

وتعتبر البيانات النوعية أصعب البيانات من ناحية القياس ، ولكنها أكثر البيانات أهمية بالنسبة للعميل .

- التودد .
- الخدمة .
- سهولة الاستخدام .
- الإحساس بالأمان .
- الراحة .

تفحَّصْ بيانات العملاء التي صغتها ، وأداء العملية والأخطاء ، وصنِّف كل واحدة منها من حيث كونها بيانات متغيرة أو وصفية أو نوعية . حالما تنتهي من هذا العمل ، راجع البيانات التي صنفتها بوصفها بيانات نوعية . قد يكون من المفيد أن تجزأ بعض هذه البيانات إلى تقسيمات أصغر لتجعل القياس أكثر سهولة . يمكن القيام بذلك عبر تحديد المكونات المتغيرة والوصفية . يظهر مخطط إشيكاوا (الفصل ١٨) الوصف النوعي التي قد ترغب في قياسه على رأس المخطط . ويعتبر أداة مفيدة قد تساعدك في عملية تحديد هذه المكونات . يقدم الشكل (٢ - ١٣) مثلاً على ذلك ، في هذا المثل ، تم إضفاء دقة أكبر على الوصف النوعي لخدمة العملاء وذلك بالتركيز على خدمة العملاء في مكتب التذاكر . وقد تم تحديد ارتداء البذلة المناسبة كعنصر أساسي ، وقُسِّم ذلك العنصر إلى مكونات وصفية . وعلى السهم الذي يُظهر الطريقة . تم تحديد مدة الوقوف في الطابور والفترة التي استغرقتها الخدمة بوصفهما مكونات متغيرة .

الشكل (٢ – ١٣) مخطط إشيكاوا لتفصيل الخاصية النوعية .



المرحلة (١ – ٧) فكر فى الطريقة التى سوف تستخدم بها البيانات :

هذا هو الوقت الملائم للتأكد من أن البيانات التى تقترح جمعها سوف تعود بالفائدة . أعتقد أن قائمة المراجعة التالية سوف تعينك على التخلص من الجهود التى لا تجدى نفعاً .

– هل للبيانات صلة وثيقة بالموضوع ؟

مثلاً ، إذا كان المشروع يرمى إلى التسريع فى أداء عملية ، فإن ثمة حاجة إلى تسجيل أوقات البداية والنهاية بالنسبة للعملية .

– من الطرف المقصود بهذه البيانات ؟

هل البيانات لاستخدامك الخاص ؟ فى حال لم تكن الشخص الوحيد الذى سيطلع عليها ، من هم الأشخاص الآخرون الذين تنوى أن تطلعهم عليها ، وما هى اهتماماتهم ؟ ماذا تود منهم أن يفعلوا كنتيجة لهذه البيانات ؟

- هَبْ أن البيانات معروضة أمامك .

ما الذي يمكن أن تتعلمه منها ، وكيف تنوى استخدام هذه المعلومات ؟

لا يجب أن يغيب عن ذهنك أنك قد تُطالَب أحيانًا بجمع بيانات بغرض عرضها فى تقارير قانونية . المثل الجيِّد على ذلك هى البيانات التى تجمع من أجل وضعها فى ما يسمى بدستور المرضى [1] فى المستشفيات . تتطلب هذه البيانات نظامًا وترتيبًا خاصًا ، وتخضع للكثير من القواعد المحدَّدة لما يجب أن يظهر فيها وما لا يظهر . النتيجة هى أن الأرقام الواردة فى الدساتير من هذا النوع ليس لها إلا شبه بسيط بما يجرى فعلاً على أرض الواقع ، وما نقوله هنا ينطبق كذلك على الجداول الوطنية لنتائج المدارس [2] وغير ذلك كثير . فإذا كنت ستنتج بيانات يكتنفها الشك من حيث صلاحية استخدامها فى أغراض التقارير القانونية ، يجب أن تكون على بينة تامة من الفرق بين هذه البيانات والواقع المُعاش .

المرحلة (١ - ٨) انظر فى موارد المعلومات المتوفرة :

تسمى البيانات التى تجمعها لأول مرة وخاصة إذا كان الغرض منها التثبت من فكرة تدور فى خاطرك «بيانات أولية» . إلا أن العديد من المنظمات تقوم أصلاً بجمع كميات هائلة من البيانات . أما البيانات الثانوية ، فهى تلك التى تم جمعها بهدف آخر ، ولكنك تعتقد أنها ستكون مفيدة لك ، ويمكن استقاء البيانات الثانوية من المصادر التالية :

- أى معلومات تم جمعها .

يجب التأكد من موثوقية هذه البيانات والنظام الذى تم جمعها بواسطته .

- عمليات متشابهة فى أماكن أخرى من المنظمة أو فى منظمات أخرى ، ولكن عليك بالتأكد من أن الشَّبه صحيح وأن طبيعة الأشياء التى يتم قياسها متشابهة .

---

١ - (دستور المرضى) هنا ترجمة لـ (Patient's Charter) .

٢ - (الجداول الوطنية لنتائج المدارس) هنا ترجمة لـ School League tables .

- الأبحاث المتعلقة بالعملاء .

- شكاوى العملاء .

هذا النوع من البيانات كثيراً ما يكون متحيزاً لفائدة وجه معين من أوجه منتج أو خدمة .

المرحلة (١ - ٩) احترس من الخطايا القاتلة للإستراتيجية :

- جمع بيانات مقارنة عن أشياء تبدو متشابهة ولكنها فى واقع الأمر مختلفة تماماً .

هل يجوز مقارنة مدرسة تقع فى جزء من الأجزاء المحرومة من قلب المدينة بالمدارس فى الأرياف ؟ هل يجوز مقارنة مكتب بآخر؟ ربما كانت مقارنة بعض الأوجه واردة ، ولكن مقارنة أوجهٍ أخرى عمليةٌ مغلوطة تماماً .

- تكديس المعلومات - إذا كانت البيانات قابلة للجمع فاجمعها (حتى وإن لم تكن فى حاجة إليها) .

- ليس هناك مستفيد محتمل من البيانات . لفائدة من يتم جمعُ هذه البيانات وكيف تتوقع أن تُستخدم ؟

- إنتاج بيانات متطابقة ومكرَّرة . هناك مثال جيد على هذا وهو أن تتولى إدارة شئون الموظفين والمالية إنتاج أرقام حول عدد الموظفين ومجموع الرواتب . من البدهى أن يكون هناك اختلاف بين هاتين المجموعتين من البيانات !

- جمع بيانات من أجل إحراج البعض أو تسليط عقاب عليهم .

الجداول الوطنية لنتائج المدارس مثال جيد على ذلك .

- التجميع الانتقائى للبيانات . وهذا يعنى استخدام جزء واحد فقط من البيانات وتقديم صورة غير كاملة من أجل إثبات نقطة .

المرحلة (٢) خطط لجمع البيانات وقم بالتنفيذ :

نظرة شاملة على المرحلة (٢) :

قبل الدخول فى هذه المرحلة ، ابحث عن أقرب موقف للسيارات ، وأحص عدد السيارات القابعة فيه . كم منها أحمر وكم منها كبير وكم منها قديم ؟ إذا لم تكن هناك مواقف قريبة ، قم بجولة حول بيتك أو مكتبك وأحص عدد المعدات الكهربائية الموجودة . كم منها جديد وكم منها نظيف وكم منها غير نظيف ؟ دوِّن كل المصاعب التى صادفتك ، وما أن تنهى المرحلة (٢) ، ارجع إلى هذه القائمة وانظر فيما إذا كانت هناك أوجه شبه مع البيانات التى أنت على باب الدخول فيها . تتوقف المرحلة (٢) على تخطيط دقيق للبيانات التى تنوى جمعها بما فى ذلك الاختيار المناسب للأداة . بداية ، يجب تطوير إجراءات جمع البيانات ثم تجربتها قبل تنفيذ العملية تنفيذاً نهائيًا على أرض الواقع .

المرحلة (٢ – ١) حدد الوحدة أو المقياس الخاص بالقياس :

افحص قائمة البيانات التى ترغب فى جمعها بدقة وسجل أمام كل مجموعة منها الوحدة أو المقياس الذى ترغب فى استخدامه . بالنسبة للبيانات المتغيرة ، قد تكون فى حاجة إلى الاختيار بين السنتمتر ، والمتر ، والقدم ، والبوصة ، والثانية ، والدقيقة ، والساعة ، واليوم . أما بالنسبة للبيانات الوصفية ، فقد تكون الوحدة وصفية ، كعدد الأفراد وعدد العائلات وعدد السيارات الحمراء وعدد الصناديق . وأخيراً ، بالنسبة للبيانات النوعية ، ربما وجب عليك تعريف الوحدة التى تنوى استخدامها ، وفى الكثير من الأحيان ، يتم هذا بواسطة إنشاء مقياس خاص بك: ضعيف – مقبول – جيد – ممتاز .

المرحلة (٢ – ٢) قرر ما إذا كان استخدام العينات مناسبًا :

فى الكثير من الأحيان ، يشكل جمع (١٠٠ ٪) من البيانات مهمة شاقة إلى أبعد الحدود ، خاصة إذا كان الهدف جمع بيانات عن العملاء . فى هذه الحالة ، يتطلب

الأمر أخذ عيِّنة . تهدف العينة إلى الحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات بأقل ما يمكن من المجهود . لكن إذا كنت تشكّ فى قدرتك على استخدام العينات استخداماً صحيحاً ، فإنه ينبغى الحصول على مساعدة من الأخصائيين . ومن المهم اختيار عينة مُمثلة وهى تستوجب حجماً معيناً تحدده طبيعة المجموعة قيد الدرس بأكملها ، وتعرف هذه المجموعة بالسُّكّان . يجب اختيار العينة بطريقة تعطى لكل فرد من المجموعة بأكملها حظاً متساوياً فى الظهور ، وهذا ما يسمى بالعينة العشوائية . أحياناً يتطلب الأمر استخدام عينة ذات تدرج ، على سبيل المثال ، إذا كانت الشريحة مُكوَّنة من خليط من المجموعات العمرية والخلفيات العرقية ، فلا بد من تحديد النسب المئوية المطابقة واختيار عيّنة تعكس هذه النسب . هناك أمثلة أخرى على ذلك ، كأنْ تختارَ موظفين يعملون فى مكاتب مختلفة أو منتجات خطوط تجميع مختلفة وهكذا دواليك . أكرر مرة أخرى أنه عليك بتفحص قائمة البيانات التى تنوى جمعها وإعمال الرأى فيما إذا كان من الممكن أو غير الممكن جمع بيانات عن المجموعة بأسرها ، أو الاكتفاء بالحصول على عيّنة .

المرحلة (٢ – ٣) حدد توقيت جمع البيانات :

الأسئلة التى ينبغى أخذها بعين الاعتبار فى هذه المرحلة هى :

- كم تدوم الفترة التى سيتم خلالها جمع البيانات ؟
- كم مرة سيتم جمع البيانات ؟
- تاريخ البدء (اليوم – الشهر – السنة – الساعة) .
- تاريخ الانتهاء (اليوم – الشهر – السنة – الساعة) .

يجب اتخاذ قرار آخر بخصوص بيانات الأخطاء والأداء ، ويتعلق هذا القرار بإمكانية جمع البيانات فى "الوقت الحقيقى" [١] ، بمعنى جمعها فى نفس الوقت الذى

١ – (الوقت الحقيقى) هنا ترجمة لـ (real-time) .

تسير فيه العملية أو جمعها متأخرة انطلاقًا من أية سجلات تمت المحافظة عليها . وكقاعدة عامة ، فإن الجمع فى الوقت الحقيقى أمر مفضّل .

المرحلة (٢ - ٤) اختر أداة لجمع البيانات :

هناك العديد من الأدوات والتقنيات والوسائل المختلفة الخاصة بجمع البيانات ، ويمكن لنا الإسهاب فى الكتابة عن كل واحدة منها . ومع هذا ، فإن هناك كذلك بضعة تلميحات بسيطة يُفتَرض أن تكون مناسبة فى معظم الحالات . فمستوى التفصيل الذى نقدمه يرتبط إلى درجة كبيرة بمدى تعقيد كل أداة . عليك بإلقاء نظرة على قائمة البيانات التى ترغب فى جمعها ، وسَجِّل مقابل كل منها الأداة المناسبة لها . ونشير من جديد إلى أنه إذا كانت لديك بعض الشكوك ، فإنه من المفيد الاستعانة بخبير فى الميدان .

استمارة جمع البيانات :

يتم استخدام استمارة جمع للبيانات بالنسبة للأصناف الثلاثة من البيانات - المتغير ، والوصفى ، والنوعى . فهذه هى الأداة التى غالبًا ما تُستخدم بالنسبة لبيانات أداء العملية وبيانات الأخطاء . وكما يوحى اسمها ، فقد صَمّمت الأطراف المعنية بجمع بيانات هذه الاستمارةَ خصيصًا لمثل هذا الوضع ، وزيادة على البيانات الخاصة المطلوبة فى الاستمارة ، عليك بتسجيل التاريخ واسم الشخص المكلّف بجمع البيانات وأية معلومات إضافية أخرى لها علاقة بالموضوع . أهم ما ننصح به هنا هو صياغة الاستمارة بشكل مبسط ؛ وذلك لأغراض الفرز والتصفيف .

أوراق التعداد :

تعتبر أوراق التعداد مفيدة بصفة خاصة عند جمع بيانات الخصائص ، وهى لا تعدو بالأساس أن تكون نسخة أبسط فى شكلها من استمارة جمع البيانات . يتم إدراج الخصائص فى قائمة على الورقة والتدليل على عدد المناسبات بالتأشير أو بخط مجموعة من خمسة أعمدة (III II) .

بيانات من الكمبيوتر :

يمكن استخدام بيانات من الكمبيوتر مع كل صنف من أصناف البيانات الثلاثة ، ولكنه أكثر قابلية للاستخدام مع البيانات المتغيرة والوصفية . يتم استخراج بيانات ثانوية من قاعدة البيانات المناسبة ، وهنا لا بد من الاستعانة المبكرة بأخصائى الحاسب الآلى فى المنظمة ، وذلك لتحقيق نجاح فى هذه الطريقة .

التصوير الفوتوغرافى :

يمكن أن يكون التصوير الفوتوغرافى مفيداً فى جمع بيانات نوعية مثل تلك التى تتعلق بالتنظيم أو كياسة الشكل ، ويمكن استخدام صورة مرجعية لإظهار الطريقة التى يجب أن تكون عليها الأشياء والتقاط صور لاحقة لمقارنتها بها .

وسائل التقنية :

هناك مجموعة كاملة من وسائل التقنية التى تُستخدم أساساً فى جمع البيانات المُتغيرة وهى ملائمة فى جمع بيانات مثل : الوزن (الموازين) ، والطول (المسطرة) ، ودرجة الحرارة (ميزان الحرارة) ، والمسامية ، والقوة التوترية وتشريح الكائنات الغريبة (المسجل الثلاثى) .

الاستبانة :

تعتبر الاستبانة الأداة الأكثر تطبيقًا عند جمع بيانات العملاء . وعادة ما يتولى المُستجوَبون أنفسهم ملء الاستبانة الذى يتم إنتاجه . إن تصميم الاستبانة فى حد ذاته مسألة معقَّدة ، ولكن بعض الخطوط التوجيهية سوف تكون كافية لتضعك فى موضع متميز . استخدم التفكير الجماعى وتدرج (لازم – مستحسن – ممكن) ، وكذلك الفرز الزمنى (انظر الفصل ١٧) لإعداد قائمة من الأسئلة الدقيقة ، بعد ذلك ، استعن بالتلميحات التالية فى تصميم الاستبانة :

- ابدأ بمقدمة قصيرة . أفصحْ للمستجوَبين عن الهدف من الاستبانة ووضحْ الكيفية التى سوف تستخدم بها النتائج .

- انظرْ فى مسألة السِّرِّية وأعمل الرأى فيما إذا كانت ثمة حاجة لذكرها فى المقدمة .

- اكتف بأقل عدد ممكن من الأسئلة .

- توخ الحذر فى الكيفية التى تطرح بها الأسئلة ، وتجنب الأسئلة التى تؤدى إلى أجوبة محددة وتجنب الرّطانة .

- كلما طرحت أسئلة مفتوحة مثل : (ما رأيك فى كذا وكذا ؟) ، كلما كان من الضرورى الإطناب فى التحليل . فى حدود الإمكان ، اجعل هدفك طرحَ أسئلة يكون الجواب عنها بـ : نعم - لا - ضعيف - مقبول - جيد - ممتاز . البديل أن تطرح أسئلة ذات خيارات متعددة . مثال : "اختر الإجابة التى هى أقرب ما يكون إلى رأيك" .

- تأكد من أن للاستبانة شكلاً جذابًا ، وأنه يتْبع تسلسلاً منطقيًا . قد يساعدك الفرز الزمنى فى مسألة التسلسل المنطقى .

- لا تطرح على العميل أسئلة تعرف الإجابة عنها . مثلاً : لا تطرح عليه السؤال التالى : "هل يفتح مكتبنا أبوابه فى الوقت المحدد ؟" ركِّز فقط على النقاط التى يستطيع أن يجيبك عليها العميل دون غيره . مثلاً : هل ترى أن دوام عملنا مناسب ؟

- احرص على أن يكون هناك فائدة من الأجوبة على الأسئلة المطروحة . بالنظر إلى السؤال المطروح أعلاه ، لو أجاب كل المستجوبين بـ "لا" فإن ذلك لن يقدمك فى البحث كثيرًا ، إذ إنه لا يعطيك معلومات عن التوقيت الذى يجب أن تفتح فيه المنظمة أبوابها للعموم .

- احذر من طرح الأسئلة التى تركز على الأوجه السلبية من منتجك أو خدمتك كأن تقول : "هل ترى أن دورات المياه التى عندنا تفتقر إلى النظافة ؟

- بالنسبة لبيانات رضا العميل ، عليك برسم مقياس كما يظهر فى الشكل (٣ -١٣) .

- انظر فى الطريقة التى سوف يتم بها توزيع الاستبانة : هل التوزيع شخصى أم عن طريق البريد .
- فكر فى حافز يشجع الناس على الاستجابة ، وتعتبر نسبة (٢٠ ٪) من الاستجابة للاستبانة نسبةً جيدة وتستحق العناء والوقت المبذول ، احذر أن يروق الحافز فئة محدودة من العينة دون غيرها ، وعندئذ إلغِ الاستبانة ، وشجع المستجوبين على عمل الاستجواب مرة أخرى .
- فكر فى الطريقة التى سيتم بها جمع الاستبانات أو إرجاعها .

الشكل (٣ – ١٣) : سلَّم تقييم رضا العملاء

رجاء قيم الأوجه التالية من خدمتنا ضع إشارة على الإطار المناسب	غير مقبول	ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز
سرعة الاستجابة					
مستوى اللطف لدى العامل					

بعض الأخطاء الشائعة :

- استبانة تُغالى فى الطَّموح ويُنتج كمّيات هائلة من البيانات الخام التى قد لا تكون مفيدة .
- عيِّنة غير مناسبة – جد صغيرة أو كبيرة أو لا تكون ممثلة .
- صياغة الأسئلة بطريقة تجعل الأجوبة غير ذات جدوى .
- استعمال أسئلة مفتوحة كثيرة تؤدى إلى تحليل طويل .
- استخدام تصنيف أو ترتيب رقمى اعتباطى – يرى عملاؤنا أننا سبعة من أصل عشرة . هبْ أن ذلك صحيح . وماذا بعد ؟

هناك بديل مفيد للاستبانات ويتمثل فى محاولة الحصول على آراء الموظفين من ذوى الاتصال المباشر بالعملاء ، وربما أمكن الحصول على ذلك فى إطار (مجموعة تركيز) [1] .

١ – (مجموعة تركيز) هنا ترجمة لـ (Focus group) .

المقابلات :

كما هو الشأن بالنسبة للاستبانات ، فإن المقابلات تُستخدم أساسًا للحصول على بيانات العملاء . تظهر فائدة المقابلات بصفة خاصة إذا تم تحديد بضعة مستجوَبين أساسيين مثل : العملاء الرئيسيين . لكن أهم عيب فيها هو التكلفة العالية من حيث الوقت ومن ثم المال ، هذا علاوة على أن المستجوِبين قد يكونون السبب فى الكثير من الانحياز فى التقرير ، وعليه ، فإنه من الضرورى أن يكون لديهم مستوى معين من المهارة . كما أنه ينبغى أن تكون المقابلات منظمة تنظيمًا جيدًا . استخدم التفكير الجماعى وتدرج (لازم – مستحسن – ممكن) وكذلك الفرز الزمنى (انظر الفصل ١٧) لإعداد الأسئلة ونفس التلميحات التى استخدمتَها فى الاستبيان بخصوص عمل التصاميم .

مجموعة التركيز :

يتم جمع عينة من المستجوَبين وطرح أسئلة عليهم فى إطار المجموعة . يجب أن يتولى إدارةَ مثل هذه الحلقة شخصٌ لديه المهارة اللازمة مثل : مستشار الجودة . تأكدْ من أن الحلقة منظَّمة تنظيمًا محكمًا ، والأسئلة مُصَاغة بطريقة دقيقة ، وإذا كنت تدير سلسلة من مجموعات التَّركيز ، احرص على استخدام نفس التنظيم والأسئلة . احذر من الوقوع فى الأخطاء الشائعة الآتى ذكرها :

- أن تكون العينة غير ممثِّلة .

- العدوى – أن يرتكز النقاش على وجه محدد فتنتقل العدوى إلى كل الفريق .

المتسوق السّرى [1] :

المتسوق السّرى شخص غير معروف للموظفين المباشرين يذهب إلى موقع معين ويتصرف كما لو كان عميلاً ؛ وذلك لاختبار وجه محدد من أوجه الخدمة . يجب أن لا

١ – (المتسوق السرى) هنا ترجمة لـ (Mystery shopper) .

تصمم هذه العملية للقبض على الموظفين فى وضع خطأ ، ولكن لجمع البيانات . ويحتاج استخدام هذه الأداة كذلك إلى أن تكون على درجة جيدة من التنظيم وأن يكون المُتسوق السِّرى مدرَّبا تدريبًا جيداً وأن يكون قد تم إعلامه بالأشياء التى يبحث عنها .

المرحلة (٢ – ٥) قرر من سيتولى جمع البيانات :

بالنسبة لبيانات العملاء ، يجب تنفيذ تمرين محدد ، كما يمكن تنفيذ هذا التمرين بالنسبة لأداء العملية وبيانات الأخطاء . فى الكثير من الأحيان عندما تكون هناك عملية جمع للبيانات كجزء من المشروع ، فإن أعضاء الفريق يتولَّوْن الجمع . لكن فى بعض الأحيان يمكن أن يُطلب إلى الأشخاص الذين يقومون على تسيير العملية أن يجمعوا البيانات أثناء عملهم . فى هذه الحالة ، يجب أن يُؤْخذ بعين الاعتبار ما إذا كان جمع البيانات سيؤثِّر سلبًا على سير العملية . ينبغى أن يكون لدى الشخص الذى سيقوم بأخذ القياس فهمٌ لما هو مطلوب ، وأن يكون قد حصل على تدريب حول إنجاز المهمة ، وأن يؤدى هذه المهمة بالكيفية التى يستخدمها أقرانه الذين يأخذون نفس القياس .

المرحلة (٢ – ٦) قرر موقع جمع البيانات :

مسألة موقع جمع البيانات قد تكون أو لا تكون أمراً مفروغًا منه . فى الكثير من الأحيان ، يمكن جمع البيانات فى نفس موقع العمل . فإذا كنت ترغب فى فحص مُنتج فيه عيوب ، قد يكون من المفيد أخذه بعيداً عن خط الإنتاج . أما إذا كنت تقوم بمقابلات أو تدير مجموعة تركيز ، فإنك فى حاجة إلى غرفة مناسبة .

المرحلة (٢ – ٧) قرر من سيتولى مقارنة البيانات ومعالجتها :

إذا كان تجميع البيانات يتم على اعتباره جزءًا من المشروع ، فإن أعضاء الفريق عادة ما يتولون تلك المهمة . وإذا لم يكن الأمر كذلك ، فإنه يجب التفكير فى من

سيتولى هذه العملية ، خاصة إذا كانت عملية ضخمة . قد يكون من المفيد أحيانًا معالجة البيانات عن طريق الحاسب الآلى بدلاً من المعالجة اليدوية . فى هذه الحالة ، فإن ورقة تخطيط بسيطة سوف تؤدى الغرض .

المرحلة (٢ – ٨) اكتب إجراءات جمع البيانات :

فى هذه النقطة ، لا بد من إخراج الإجراء الذى سيُتَّبع فى جمع البيانات . يتمثل هذا الإجراء فى مجموعة من التعليمات المتعلقة بكيفية جمع البيانات عن طريق إدماج كل العناصر المذكورة من المرحلة (٢– ١) حتى المرحلة (٢– ٧) ، وسوف يكون هذا الإجراء مفيداً للتأكُّد من أنه تم الانتهاء من كل المراحل ، وأن القرارات واضحة .

تعتبر التعاريف العملية مفيدة بشكل خاص فى هذه المرحلة . ويتمثل دور التعريف العملى فى تحديد الكيفية التى سيتم بها ملاحظة شىء ما ، والطريقة التى سيتم بها الحكم عليه أو قياسه . الهدف من كل ذلك هو إزالة أى تباين يتأتّى من اختلاف التأويلات التى يقدمها الأشخاص . لا بد من التوضيح الدقيق للعنصر الذى يتم قياسه والطريقة التى يؤخذ بها ذلك القياس . إن الهدف من ذلك هو التوصل إلى تعريف يحظى بموافقة الجميع ويؤدى إلى نفس النتيجة بغض النظر عمن يقوم بأخذ القياس . كمثل على ذلك ، يمكن أن نعرِّف وقت وصول السفينة ، على أنه ذلك الوقت الذى تمر فيه السفينة فى مدخل الميناء . إذا كان الأمر كذلك ، هل يعنى هذا الوقت الذى يمر فيه مقدم السفينة أو مؤخرها فى مدخل الميناء؟ هل هذا اعتبار مهم؟ البديل الآخر يتمثل فى تحديد وقت الوصول باعتباره الوقت الذى تلامس فيه السفينة الرصيف . أما القياس الثالث ، فقد يكون الوقت الذى تكون فيه كل حبال الإرساء قد شدت فى مكانها بإحكام . هل يهم العميل بأى من هذه التعاريف نأخذ؟ قد يكون القياس الأفضل من كلٍّ ما ذكرنا هو الوقت الذى تُفتَح فيه الأبواب لإنزال البضائع ، وحتى هذا القياس قد لا يكون ملائمًا بالنسبة لآخر شخص فى الصف يريد النزول من السفينة ، المثل الثانى الذى أضربه يتمثل فى قطعة تكون غير قابلة للصدأ ، ترى هل من المهم أن يكون (١٪) من السطح مُغطى بالصدأ ؟ ما الذى يجب أن يكون خاليًا من الصدأ ؟ السطح أم الجوانب أم القاعدة أم كله أم بعضه ؟

المرحلة (٢ - ٩) قم بتجربة لجمع البيانات :

مهما غالينا فى الدقة أثناء التخطيط لجمع المعلومات ، هناك على الدوام إمكانية إغفال عنصر حقيقى أو التقليل من أهميته ، مما قد يتسبب فى إلغاء صحة الإجراء المتَّبع فى جمع البيانات أو حتى البيانات نفسها . وعليه ، فإنه يجب القيام بإجراء تجربة حتى يتم التأكد من أن إجراءات جمع البيانات صحيحة ولا غبار عليها . تحتاج التجربة إلى أن يكون هناك توازن بمعنى أنه يجب أن يكون الحجم كبيراً بما يكفى لإظهار أية مشاكل ، ولكن ليس ضخماً إلى درجة يتطلب فيها القيام بعمل ضخم . استخدم المبادئ المذكورة فى الفصل (١٤) تحت عنوان "جرب المقترحات" . ليست هناك ضرورة لاستخدام المنهجية بأكملها ، ولكن عليك بالتأكد من تغطية كل الزوايا .

حاول أن تستبق المقاومة التى قد تظهر تجاه ما تسعى إليه من جمع للبيانات . المشكلة فى عمل الكثيرين من جامعى البيانات المتحمسين تتمثل فى أن محاولاتهم لجمع البيانات لا يُنظر إليها بعين الارتياح من لدن الأطراف المعْنية . الحقيقة أن الشك والريبة يمثلان ردة الفعل الأكثر شيوعاً .

- فكر فى مجالات المقاومة الممكنة .
- فكر فيما قد يريد الأشخاص الذين يعملون فى المجال قيد الدرس أن تعرفه وما لا يريدونك أن تعلمه . (عندما كنت أعمل فى مكتب التذاكر ، كانت هناك ممارسة شائعة وهى أن تحتفظ ببعض النقد لتظهره فى الأيام الأقل نشاطًا - خاصة أيام الأحد حيث يدفع لنا على أساس معدلات أعلى . هذه الممارسة الخاطئة لم تعد ممكنة بفضل الحاسوب ، ولكن ما من شك أن هناك طرقًا جديدة تُستخدم فى هذه الأيام) .
- احرص على أن يكون الهدف من جمع البيانات وكيفية استخدام هذه المعلومات أمرين مفهومين تماماً ، ووفِّر فرصاً للإجابة على الأسئلة المطروحة .

المرحلة (٢ - ١٠) راجع نتائج المشروع - التجربة :

تتألف هذه المرحلة من أربع مهام :

١ – راجع إجراءات جمع المعلومات مع الأطراف المعنية .

٢ – راجع مسائل المقارنة والمعالجة مع الأطراف المعنية .

٣ – راجع الهدف من جمع البيانات ومدى فائدتها .

٤ – عدل ما يلزم من إجراءات جمع البيانات .

المرحلة (٢ – ١١) نفذ عملية جمع البيانات :

النقطة التى ينطلق منها العديد من الناس عندما يفكرون فى جمع البيانات هى عملية الجمع فى حد ذاتها . الآن ، هناك أمل فى أن تُكلل جهودك بالنجاح ؛ وذلك بمراقبة تقدم العمل بانتظام للتأكد من أنه لم تظهر أية مشاكل لم يتم توقُّعها ، وأن هناك اتساقًا طوال فترة جمع البيانات .

المرحلة (٢ – ١٢) احذر من الخطايا المهلكة فى جمع البيانات :

– جمع بيانات بطرق مختلفة ثم مقارنتها .

– دعوة الناس إلى جمع بيانات دون إعلامهم بالسبب الذى ستُستخدم من أجله أو بالطريقة التى ستُستخدم بها .

المرحلة(٣) اعرض البيانات :

نظرة شاملة عن المرحلة (٣)

يعتمد نجاحك أو فشلك فى التحليل على اختيارك لأداة عرض البيانات . إن سر المرحلة (٣) يتمثل فى اختيار الأداة البصرية الصحيحة لا أكثر ، فإذا قمت بذلك ، فهذا يعنى أن الأداة سوف تقوم بمهمة التحليل نيابة عنك ، وأنَّك لن تكون محتاجًا إلى أكثر من النظر إلى البيانات لتوصلك إلى الاستنتاجات . وكما هو الشأن بالنسبة لأدوات جمع البيانات ، فإن أدوات عرض البيانات كثيرة ومتنوعة ، والبعض منها أكثر

تعقيداً من غيره . القاعدة الذهبية – التى نوصى بها – هى أن تلتزم جانب البساطة . سوف تحتاج إلى الرجوع إلى الجزء الرابع للحصول على المزيد من التفاصيل حول معظم هذه الأدوات .

المرحلة (٣ – ١) اختر الأداة المناسبة :

إذا أردت أن تفهم هذا الجزء من الكتاب ، عليك بمراجعة قوائم البيانات الأصلية التى جمعتها والتى تُبيِّن ما إذا كانت البيانات تتعلق بالعميل ، أو أداء العملية ، أو الأخطاء ، أو إذا كانت متغيرة ، أم وصفية ، أم نوعية . وفيما يلى نقترح عليك مجموعة من الأدوات المناسبة لمختلف أنواع البيانات ، عليك باختيار الأداة التى تراها أكثر ملاءمة للتطبيق الذى أنت بصدده :

١ – **البيانات الوصفية** : ما هو مدى تكرار حدوث شىء معين . حاول استخدام الأعمدة البيانية ، بيد أن مخطط باريتو يكون أفضل إذا كنت تريد الترتيب حسب الأولوية (انظر الفصل ٢٠) .

٢ – **البيانات الوصفية** : موقع حدوث شىء ما . حاول استخدام مخطط الحصبة مقروناً بمخطط باريتو (انظر الفصلين ١٨ و ٢٠) .

٣ – **البيانات المتغيرة** : حاول استخدام مخطط السير . هذا المخطط مفيد خاصة عند عرض بيانات ذات علاقة بالوقت مثل : أداء العملية ، وتكتسب هذه الأداة قوة أكثر إذا ما قارنتها برسم تكرارى يعرض نفس البيانات . وسوف يكون من الممكن عرض بيانات ذات ارتباط بالوقت على شكل توزيع التردد ، مما يسهل عليك النظر إلى الاتساع والموقع والشكل الخاص بالبيانات المتغيرة . ومن ناحية أخرى ، فإن مخطط المراقبة [1] (وهو مخطط سير يحتوى على الوسط الحسابى إضافة إلى حدود التَّحكُّم العليا والدنيا) يسهل مسألة تحديد الأسباب العامة والخاصة للتباين (انظر الفصل ٢٠) .

١ – (مخطط المراقبة) هنا ترجمة لـ (Control Chart) .

٤ – **البيانات النوعية** : حاول استخدام نموذج كانو . هذا النموذج مفيد عند محاولة تقسيم المعلومات الخاصة بالعميل إلى العناصر الأساسية والمميزة للأداء .

المرحلة (٣ – ٢) احذر من الخطايا المهلكة فى عرض البيانات :

– المغالاة فى استخدام المتوسطات .

تخفى المتوسطات العديد من المعلومات ومن بينها القيَم العليا والدنيا ، وكذلك الاختلافات والأنماط كما تتشكل عبر الوقت .

– استخدام البيانات الإجمالية .

– أعداد كبيرة من مجموعات البيانات المختلفة تتم إضافتها إلى بعضها البعض للحصول على المجموع .

– استخدام النسب المئوية بدلاً من الأرقام الحقيقية .

– استخدام مقاييس رسم مختلفة مع البيانات ومقارنتها ببعضها بعد ذلك .

– تراكم البيانات على رسم بيانى واحد .

– الرسوم البيانية المُبالغ فى مظهرها ، كأن تكون ذات ثلاثة أبعاد أو ملوَّنة . فى هذه الحالة ، يقلل العرض فعلياً من قيمة المعلومات التى يتم تقديمها .

المرحلة (٤) حلل البيانات :

نظرة شاملة على المرحلة (٤)

إذا اخترت أداة عرض بيانات جيدة ، فإن التحليل سيكون أمرًا هينًا جًدا . تعتبر المرحلة (٤) أوج المنهجية ، وينبغى أن تكون الآن فى وضع أفضل للتنبؤ والفهم واتخاذ القرارات وإدارة الأمور .

المرحلة (٤ – ١) ابحث عن معنى فى البيانات :

فيما يلى قائمة مراجعة يمكنك دراستها بمفردك أو بمعية فريق . تفحص هذه القائمة وانظر فيما إذا كنت تلاحظ أية نقطة من هذه النقاط :

- مفاجآت .
- توجهات – تصاعدية – تنازلية – أو دورية (يعنى أنها مرتبطة بمتغير آخر) أو موسمية .
- الاختلافات – الفرق بين القيمة العليا والدنيا وما إذا كانت قيم النقاط المُقاسة شديدة القرب إلى بعضها البعض أو أن هناك اختلافات كبيرة بينها .
- القيم الخارجة عن المألوف والأسباب الخاصة .
- أوجه شبه .
- فوارق .
- ارتباطات بينية بين مختلف العوامل .
- إثبات لشىء كنت تعتقد بصحته .
- مبدأ باريتو – القلة الحيوية والكثرة المفيدة (انظر الفصل ٢٠) .
- فجوات – ما يريده العميل مقابل ما يحصل عليه فعلياً – الأداء المرغوب مقابل الأداء الفعلى .

استقطاب – بمعنى أن السكان قد انقسموا إلى مجموعات ذات خصائص مختلفة .

المرحلة (٤ – ٢) جهز قائمة بالاستنتاجات التى توصلت إليها :

أخيراً ، وبعد أن تكون كل الأطراف المعنية قد عاينت البيانات ، فإنه من المفيد تخصيص بعض الوقت والدخول فى نقاش حول الأسئلة المتعلقة بالسبب والطريقة والمكان والزمان والأشخاص الذين تربطهم علاقة بالبيانات . هنا ، لا بد من الإشارة

إلى النظريات والنقاط التى يتم تعلمها أثناء سير جلسة من هذا النوع والدروس التى يتم تعلمها قبل انفضاض مثل هذا الاجتماع .

المرحلة (٤ – ٣) احذر من خطايا التحليل القاتلة :

- التسرع فى الاستنتاج .
- مقارنة مجموعتين من الأرقام خارج إطارهما .
- الخلط بين المواصفات أو الأهداف وقدرة العملية – أى الخلط بين الطريقة التى من المفروض أن تسير بها عملية ما مع الطريقة التى تسير بها تلك العملية بالفعل .
- الخلط بين الأسباب الخاصة والأسباب العامة ، بمعنى أن هناك شيئًا غير عادى كان قد حدث ويعتبر أنه شائع الحدوث .
- الخلط بين الأسباب الشائعة للاختلافات والتعامل معها على أنها أسباب خاصة ، بمعنى أن هناك شيئًا يحدث كل الوقت ، ولكن يتم التعامل معه على أنه استثنائى وفريد من نوعه . الحقيقة أنه ربما كانت ثمة حاجة لإعادة تصميم العملية للتغلب على السبب .
- المقارنة بين أشياء لا تمتُّ لبعضها بصلة – وهذا يعنى القيام بمقارنات مغلوطة أساسًا .
- إخراج أو ترتيب جداول نتائج ليس لها معنى . ففى كل مجموعة من البيانات ، سوف تكون هناك ، دائمًا ، قيم عليا وأخرى دنيا ، أما بقية القيم ، فهى تنحصر بين هاتين القيمتين . السؤال الذى يجب أن يُطرح يتعلق بمعنى هذه الفوارق . أما أن نقول هذه القيم أفضل أو أسوأ ، فذلك ليس بالتصنيف المفيد .
- النظر إلى عيِّنة غير ممثلة أو عينة دُرست على مدى فترة وجيزة جدًا من الوقت .
- النظر إلى مخطط السير ، وتحديد هدف على أساس أنه "قد تم بلوغ ذلك الهدف مرة ، وعليه ، فإنه يمكن تحقيقه ثانية" . هناك حاجة فى بداية الأمر إلى النظر إلى العوامل الكامنة .

- قولك وأنت تنظر إلى الوراء "أنّ وضْعنا كان أفضل ، أو أسوأ ، فيما مضى" بدون أن يتم فهم العوامل الكامنة .

الأسئلة التى يجب طرحها عندما تعرض أمامك بيانات :

إن استخدام منهجية جمع البيانات وعرضها وتحليلها من شأنه أن يرفع من وعيك بتقييم صحة البيانات التى تصادفها يوميًا ، فإذا كنت ترغب أن تحكم على موثوقية البيانات التى تتفحصها ، جرّب قائمات المراجعة التالية :

أسئلة تطرحها على نفسك

- هل أصدق ما أراه ؟
- ما هو مدى إحساسى بمدى صحته ؟ (هل هو معقول ؟)
- ما هى الاستنتاجات التى يمكن أن أتوصل إليها ؟
- هل تم عرض البيانات بأفضل طريقة ؟
- ما الذى تظهره البيانات فعليًا ؟

أسئلة تطرحها على مقدم العرض

- ما الذى يدعوك إلى عرض هذه البيانات أمامى ؟
- ما هو حجم العينة ؟
- كيف تم جمع البيانات ؟
- من تولى جمع البيانات ؟
- هل صادفتك أية مشاكل أثناء جمع البيانات ؟

- ما طول الفترة التى تم فيها جمع البيانات ؟
- هل هذا كل ما عندك من بيانات ؟
- هل هذه البيانات إجمالية ؟
- إذا كانت الإجابة بنعم ، هل توجد بحوزتك البيانات الحقيقية ؟
- إذا كانت البيانات تظهر هدفًا ما ، كيف تم رسم ذلك الهدف ؟
- ما هى الاستنتاجات التى توصلت إليها وكيف ؟
- ما الذى تريدنى أن أفعله ؟

أما إذا كنت أنت مقدم البيانات ، فتلك هى الأسئلة التى ينبغى أن تكون جاهزًا للإجابة عليها .

الفصل الرابع عشر
جرِّب المقترحات

ترى كل منهجيات المشاريع أنه ينبغى المرور بإقامة المشروع - التجربة قبل تنفيذ أية تغييرات على نطاق واسع (انظر الشكل ١ - ١٤) . تعنى عبارة المشروع التجربة التنفيذ على نطاق محدود فى البداية ، وهذا يتولد عنه ما يلى :

- يمكن حل بعض المشاكل غير المتوقعة قبل التنفيذ الشامل .
- تخفيض من خطر الفشل على نطاق واسع .
- يمكن للمقترحات أن تستفيد من تحسينات أو بلورة إضافية .
- يمكن الحصول على تغذية مرتدَّة من أشخاص خارج فريق العمل .
- يمكن جمع البيانات سواء حققت المقترحات أهدافها أم لا .

جهز للمشروع - التجربة :

الخطوة (١) - حدد نوعية المشروع - التجربة المناسبة

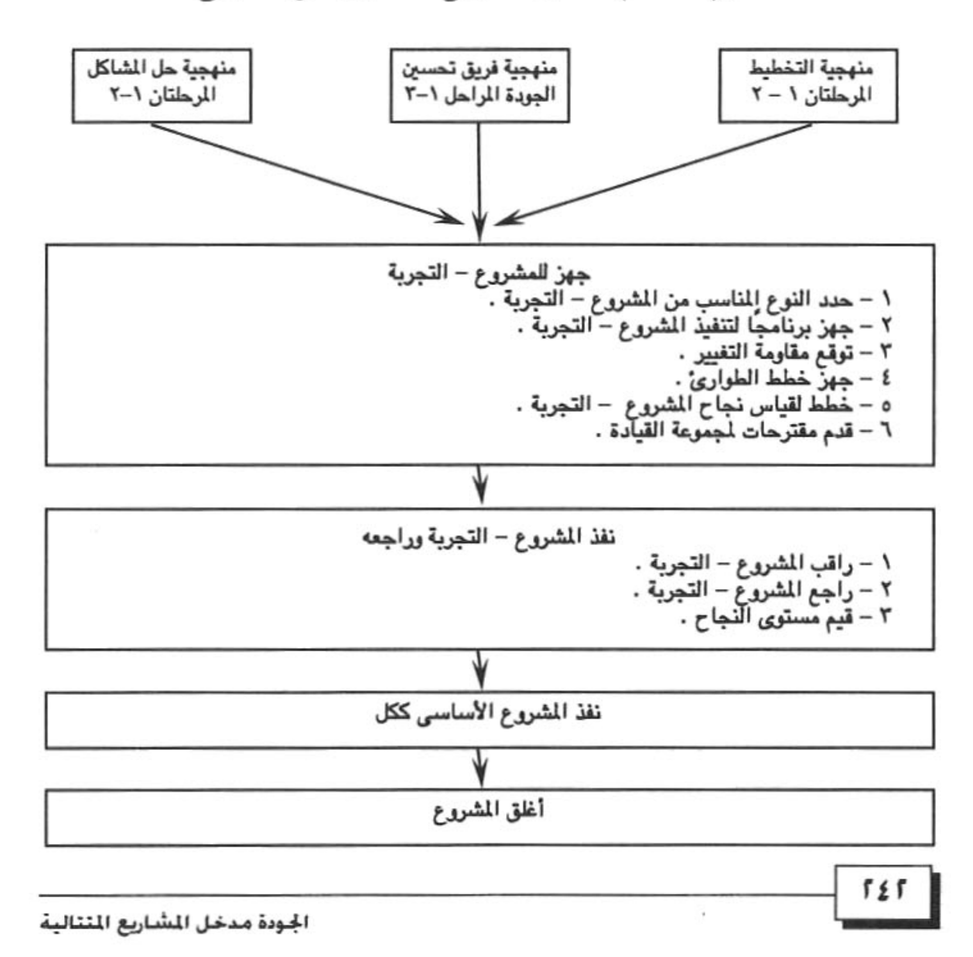
يمكن إنجاز المشروع - التجربة باتِّباع واحدة أو أكثر من الطرق التالية . وعادة ما تحدد طبيعة المشروع الخيار الذى تنتهجه .

١ - فى منطقة محدودة : هذا الخيار مناسب إذا كانت المقترحات تمسُّ أكثر من جهة أو موقع يتم اختيار إحداها ، بينما تحافظ البقية على النمط التقليدى للعمل . على سبيل المثال ، يتم تجريب آلات تذاكر جديدة فى مجموعة صغيرة من المحطات قبل إدخالها الخدمة على نطاق شامل . إذا توفرت لديك مجموعة من البدائل بخصوص الجهة التى يمكن فيها وضع الدليل موضعِ التنفيذ ، فاختر أشخاصاً منفتحين عوضاً عن فرض التجربة على مجموعة لم تعبِّر عن استعدادها .

٢ - خلال فترة تجريبية : هذا الخيار مناسب إذا كان بالإمكان تجريب المقترحات والرجوع بعد ذلك إلى الطريقة التقليدية فى إنجاز العمل حالما ينتهى الدليل . كمثال على ذلك ، يمكن توفير مُنتج جديد لمدة محدودة تناهز الشهر وذلك لاختبار رد فعل العملاء وتحديد كمية الطلب عليه .

٣ - عبر التشغيل الموازى : هذا الخيار مناسب بصفة خاصة حين تريد أن تقلِّص الخطر . فى هذه الحالة ، يتمَّ تشغيل الطريقتين القديمة والجديدة على نحو متواز لمدة من الوقت . فإذا ظهر أن النظام الجديد ليس فعّالاً ، يمكن الرجوع إلى النظام القديم بسرعة ، فعلى سبيل المثال ، إذا كنت تريد أن تتحول من نظام دفع الرواتب اليدوى إلى نظام يعتمد على الحاسبات الإلكترونية ، فقد يكون من المفيد تشغيل النظامين لمدّة أسبوع على أساس التجربة .

الشكل (١ - ١٤) : مكان المشروع - التجربة فى المشروع .



٤ - قم بتمرين تجريبى : هذا الخيار غنى عن التعريف . على سبيل المثال ، إذا كنت بصدد تنظيم ندوة ، فإنه قد يكون من المفيد أن تستمع إلى بعض المتكلمين وهم يتدربون على تقديم عروضهم .

٥ - قم بعمل نموذج إنتاج مصغر أو نموذج ما قبل الإنتاج : ينطبق هذا الخيار بصفة خاصة على المشاريع الهندسية . فإذا كنت بصدد إدخال تصميمات أو تكنولوجيا جديدة ، فإنه من الممكن إنشاء نموذج أصلى لاختبارها . هذا النموذج ليس مصممًا بالأساس ليدخل فى الخدمة ، وقد تدخل تحويرات جوهرية على النموذج الأصلى فيصبح شكل المُنتج اللاحق مختلفًا . يختلف نموذج ما قبل الإنتاج اختلافًا طفيفًا وذلك بالنظر إلى كونه أول جيل تم إنتاجه وسوف يتم صنع النماذج اللاحقة من سلسلة الإنتاج انطلاقًا من نفس التصميم . ولكنه عادة ما يتم ترك فترة زمنية فاصلة فى جدول الإنتاج بين نموذج ما قبل الإنتاج والنماذج اللاحقة وذلك لتمكين خط الإنتاج والمُنتج النهائى من فترة تقييم تهدف إلى الرفع من الفعالية وتسمح بإدخال تحويرات تفصيلية على عملية الإنتاج والمادة المنتجة . وقد يرى البعض أن هذا الكلام مغرق فى التفاصيل الهندسية ، ولكننا نعطى مثلاً آخر لعله يكون أيسر إلى الفهم وهو إنتاج بذلات جديدة للموظفين . ومن المعتاد إنتاج بعض النماذج الأصلية ، وطلب آراء الموظفين فيها واختبارها فى ساحات العمل اليومى . المثال الإدارى على ذلك قد يكون إنتاج استمارة جديدة .

٦ - قم بعمل مجسم : هذه الطريقة فى إنتاج النموذج الأصلى أسرع وأقل تكلفة ، كما أنها تعتبر أحد المفاهيم الأكثر استخدامًا فى التطبيقات الصناعية . فالمصممون يستخدمون النماذج ذات الحجم الطبيعى لاختبار رد الفعل إزاء مواد الإشهار الإعلامية على سبيل المثال . تعتبر بذلات العمل التى يرتديها العمال وتجديد المكاتب مجالاتَ تلعب فيها التصميمات أو الرسوم دورًا أساسيًا فى المرحلة الأولى ، كما يمكن للمهندسين المعماريين إظهار التغييرات على عقار ما فى شكل نموذج .

٧ - هناك بعض الحالات التى لا يمكن فيها استخدام المشروع - التجربة : إذا كان لزامًا أن يكون التنفيذ عملية كبيرة ، فينبغى أن يتم التركيز على التخطيط

للطوارئ والمراجعة المبكِّرة . ولكن ينبغى النظر باستمرار إلى أيام التنفيذ الأولى على أنها الدليل كما ينبغى التخطيطُ للمشروع بالطريقة الموضحة أسفله .

الخطوة (٢) جهز برنامجًا تنفيذيًا للمشروع - التجربة :

١ - أنجز بيانات انسيابية خاصة بكل العمليات الجديدة (انظر الفصل ١٨) : سوف تحدد هذه البيانات الأفراد والأشياء التى هى فى حاجة إلى تغيير ، والطريقة التى سوف تشتغل بها العمليات الجديدة ، كما أنها سوف تكون مفيدة لأغراض التدريب والشرح .

الشكل (٢ - ١٤) : قائمة المراجعة الخاصة بالتنفيذ .

١ - ما هى التغييرات التى سوف يتم إدخالها ؟

٢ - ما هى الأجزاء المكونة لكل تغيير ؟

٣ - من المعنيون ؟

٤ - ما التسلسل الذى يجب أن يتم فيه التغيير ؟

٥ - ما هو تاريخ إنجاز كل تغيير ؟

٧ - من المسئول عن كل تغيير ؟

٢ - انظر فى التغييرات بالتفصيل : استخدم قائمة المراجعة (الشكل ٢ - ١٤) لتحديد التغييرات بأكثر دقة ممكنة . وإذا كنت قد جهزت بيانات انسيابية خاصة بكل العمليات الجديدة ، فإن هذه البيانات سوف تساعدك فى الإجابة عن هذه الأسئلة .

٣ - انظر فى متطلبات التدريب : استخدم قائمة المراجعة الخاصة بمتطلبات التدريب كحافز ، وعليه سوف تكون الكثير من الأجوبة مرتبطة بالأسئلة التى تم طرحها أعلاه .

٤ - جهز البرنامج : استخدم المعلومات الواردة أعلاه للحصول على شبكة تخطيط خاصة بالتنفيذ ، وربما كان من الممكن تطبيق التجميع الزمنى (انظر الفصل ١٧) . كذلك ، فإنه لا بد من تحديد الأعمال ومن سيتولى القيام بها ومتى .

الخطوة (٣) توقع مقاومة التغيير :

إذا كان للنجاح أن يُكتب لطريقة المشاريع المتتالية ، فإنه لا بد من إقحام الأطراف المعينة من البداية ، كما أنه من الضرورى أن يظل الأفراد الذين يهمهم الأمر على اطلاع على مجريات الأمور . ولكن التغيير ومقاومته يظل موضوعًا واسعًا معقدًا وليس من الحكمة أن يُفتَرَضَ ألاّ تكون هناك مقاومة . انظر فى النقاط التالية وفى التأثير الذى قد تحدثه ، ثم أضف أية نقاط تتوصل إلى تحديدها كنتيجة لبرنامج التنفيذ الذى تطبقه :

١ – من هم الأشخاص الذين كانوا طرفًا مباشرًا ومن هم الأطراف الذين لم يلعبوا دورًا مباشرًا . المشاركة هى أكبر العوامل المساعدة على إزاحة مقاومة الفرد للتغيير .

٢ – إذا كنت بصدد اتباع منهجية التخطيط ، راجع قائمة المشاكل والعوائق الممكنة التى كنت جهزتها من قبل .

٣ – هل تم النظر فى كل القواعد المكتوبة وغير المكتوبة على حد سواء ؟

٤ – هل هناك ممارسات قائمة يصعب تغييرها ؟

٥ – هل هناك من لديه خوف من مسألة الأمان الوظيفى ؟

٦ – انظر فى أثر هذه التغييرات على منزلة الأفراد الذين يمسهم التغيير وعلى هيبتهم ، وما هى الأشياء التى قد يضطرون إلى التخلّى عنها ؟

٧ – ما هى الهموم الأخرى التى قد تساور هؤلاء الأفراد ؟

٨ – ما هو التأثير المحتمل للمقترحات على كل فرد ؟ هل هناك أوضاع خاصة يجب أخذها بعين الاعتبار ؟

الشكل (٣ – ١٤) : قائمة المراجعة الخاصة بمستلزمات التدريب .

١ – ما هو التدريب الذى ستظهر الحاجة إليه ؟

٢ – من الذى يحتاج إلى تدريب ؟

٣ – متى سيجرى التدريب ؟

٤ – من الذى سيقدم التدريب ؟

إن أهم عامل فى إدارة التغيير الناجحة هو إتاحة الفرصة للذين يمسُّهم هذا التغيير ليكونوا طرفًا فى عملية التغيير ويشاركوا فيها . لقد خطّطتْ طريقة المشاريع المتتالية للمشاركة على اعتبارها جزءًا من المنهجية ، ولكن هذا لن يحول دون اتخاذ قرارات صعبة . إليك قائمة مستقاة من تجربتى الشخصية فى القرارات الصعبة التى تسبِّب ذعرًا وقلقًا لدى من يمسُّهم التغيير :

- إعادة تنظيم الرواتب وشروط الوظيفة .
- تغيير الموقع .
- إنهاء عمل أقسام ومواقع أو دمجها مع غيرها .
- إعادة تنظيم هيكلة الموظفين .
- تغييرات فى أنماط العمل .
- إعادة التدريب أو تعلم مهارات جديدة (كيف سأتعايش مع هذا الواقع الجديد؟) .

هذه هى المجالات التى يجب على الناس التعامل معها بكل عناية لأسباب شتى . هناك حاجة فى بعض الأحيان إلى اتخاذ قرار ما قد يكون منطقيًا من وجهة نظر المؤسسة ، ولكنه من المرجح أن يؤثر سلبًا على بعض الأفراد . فى هذه الحالة ، احرص على تحديد المتأثرين والتعامل معهم شخصيًا وباهتمام .

الخطوة (٤) جهز خطط الطوارئ :

مهما بلغ مستوى العناية التى خطّطتَ بها للمشروع - تجربة ، فإنه لا بد أن تصادفك مصاعب ومواطن تعثُّر تحتاج إلى أخذ الحيطة حيالها . إن مدى حاجتك إلى برنامج طوارئ يعتمد إلى درجة كبيرة على طبيعة المشروع ، فالمشاريع ذات النطاق المحدود والتى لا تحدث ضجّة قد لا تكون فى حاجة إلى هذه الخطوة . عدا ذلك ، إذا كنت بصدد تجربة حيوية بالنسبة للمنظمة ، أو تكون قد سلطت عليها الأنظار من داخل المنظمة أو بخاصة من خارجها ، فإن خطط الطوارئ تعتبر جوهرية . والهدف من هذه الخطوة هو التّفكير فيما قد لا يسير على ما يُرام وفى تأثير ذلك الخلل وكيفية تخفيض خطر وقوعه إلى أدنى المستويات . وإليك البعض من النقاط التى سوف تساعدك فى تحديد المواقع التى قد تكون فى حاجة إلى خطط الطوارئ :

١ - ما هى الحلقة التى من المحتمل أن يحدث فيها خلل ؟

٢ - هل هناك شىء تتوقع أن يكون له تأثير مضرّ ؟

٣ - ما هى الأجزاء الحرجة من برنامج التنفيذ التى قد تُؤَخِّر المشروع - التجربة بأكمله ؟

٤ - ماذا يحدث يا ترى لو ظهر زلل فى جداول التنفيذ الزمنية ؟

٥ - ما هى الحلقات الضعيفة ؟

٦ - ما الذى قد يكون موضوعاً شيقًا للجرائد فى حال حدوث حادث لا تُحمد عقباه ؟

إذا قمت بتحديد المجالات التى ترغب فى مراقبتها بصفة خاصة ، فقد تحتاج إلى تعيين عضو من فريق المشروع أو مدير لمراقبة ذلك خلال المراحل الحاسمة .

الخطوة (٥) خطط لقياس نجاح المشروع - التجربة :

لن تكون هناك فائدة من إنجاز المشروع - التجربة طالما ظللت لا تعرف مستوى نجاحه ، الغرض من هذه الخطوة هو حصولك على بيانات قابلة للقياس بخصوص مجريات الأمور . هناك حاجة للحصول على ما يلى :

١ – بيانات بخصوص آراء العملاء – بيانات العملاء .

٢ – بيانات بخصوص آراء الموظفين – بيانات الموظفين .

٣ – بيانات بخصوص أداء المشروع – التجربة – بيانات أداء العملية .

٤ – بيانات بخصوص كل أنواع الخلل – بيانات الأخطاء .

استخدم العمل الذى كنتَ قد أنجزته لِتحديد ما ترغب فى قياسه ، واستعن بمنهجية جمع البيانات وعرضها وتحليلها (انظر الفصل ١٣) .

تحذير : لا تجمع من البيانات أكثر مما تحتاج إليه . استخدم التفكير الجماعى لتحديد جملة العناصر التى ترغب فى قياسها ، ومن ثم طبّق تدرج (لازم – مستحسن – ممكن) لحصر ما تريد الحصول عليه (انظر الفصل ١٧) . أضف الخطوات اللازم اتخاذها إلى برنامج التنفيذ الذى كنتَ أعددته .

الخطوة (٦) قدم المقترحات لمجموعة القيادة :

فى هذه النقطة ، ينبغى لقائد المشروع والفريق أن يقدموا مقترحاتهم إلى مجموعة القيادة . يتمُّ تقديم الاستنتاجات والأعمال التى توصلّوا إليها حتى ذلك الحين مصحوبة بالمقترحات الهادفة إلى دفع العمل قدمًا . يُفتَرَض أن يكون الراعى قد أحاط مجموعة القيادة علمًا بآخر المستجدات أثناء المراحل الأساسية ، وعليه ، فإنه من المتوقَّع أن تكون لديهم فكرة طيبة عن العمل الذى تمَّ تنفيذه ، لكنه من المُرجح أن تكون هذه أول مرة شاهدوا فيها العمل والمقترحات بالتفصيل . وينبغى لمجموعة القيادة أن توفِّر شيئين ، **أولهما** : هو مباركتها وموافقتها على الخيار والدليل المقترحين . أما **الثانية** : فهى توفير الدعم اللازم للمشروع – تجربة من الناحية الإدارية . استخدم النقاط المقترحة فى الشكل (٤ – ١٤) .

يساعد استشارى الجودة قائد المشروع والفريقَ فى التخطيط للعرض وتنظيمه والتدريب على تقديمه ، وقد يكون من المفيد أن يحضر استشارى الجودة هذه المناسبة ولكنه لا يشارك عادة فى العرض الفعلى ربما باستثناء الأسئلة والأجوبة التى قد تُطرح حول المنهجية .

كذلك ، فإنه ليس من المرجح أن يتمّ الحصول على موافقة مجموعة القيادة فى نفس اليوم والمكان ، فالمجموعة سوف تكون بحاجة إلى النظر فى المقترحات ومناقشتها ، وسوف يتولى الراعى عملية إرجاع هذه التغذية إلى قائد المشروع وإلى الفريق .

نفذ المشروع - التجربة وراجعه :

الخطوة (١) راقب المشروع – التجربة :

ليس هناك شىء يذكر بخصوص مراقبة المشروع – التجربة بما أنه من المفروض أن تكون جميع الأطراف على الساحة وقد أولته كل اهتمامها . ينبغى أن تتم مراقبة المشروع – التجربة وتُجمَع البيانات عن كثب للتأكُّد من أنه يتقدم وفقًا لما تم التخطيط له ، وأنه يوفِّر المعلومات المرجوة منه ، وفيما يلى تلميحان متعلقان بهذه الخطوة :

- جدولْ اجتماعًا فى الفترة الأولى من المشروع – التجربة للقيام بمراجعة أوّلية .

- ينبغى لأعضاء الفريق أن يدوِّنوا كل النقاط المهمّة التى يشاهدونها أو يسمعون عنها أثناء المشروع – التجربة .

الشكل (٤ – ١٤) : طريقة تقديم التوصيات ومقترحات الدليل لمجموعة القيادة .

١ – المقدمة – المقدمون .
٢ – مهمة المشروع .
٣ – المنهجية المقصودة – الأطراف المعنية – تقدم الأشغال إلى ذلك الحد .
٤ – الوضع الراهن – التأثير على العملاء وأداء العملية .
٥ – المقترحات – الخيارات التى تم تقييمها – المقاييس المستخدمة والخيار المفضل .
٦ – المشروع – التجربة المقترح : لماذا وقع عليه الاختيار – برنامج التنفيذ – القياسات التى سوف تؤخذ – النتائج المتوقعة .
٧ – الدعم المطلوب من مجموعة القيادة (بما فى ذلك أى قرارات ذات طابع إستراتيجى تحتاج المجموعة إلى اتخاذها) .
٨ – الخاتمة .
٩ – الأسئلة والأجوبة .

الخطوة (٢) راجع المشروع – التجربة :

ينبغى الحصول على آراء الموظفين بمجرد الانتهاء من المشروع – التجربة . يمكن القيام بذلك عبر الاستبانة أو المقابلة أو فريق التركيز . هناك تلميحات أخرى بهذا الشأن أوردناها فى سياق حديثنا عن منهجية جمع البيانات وعرضها وتحليلها ، ثم اطرح أسئلة فى صلب الموضوع كما يمكنك أن تجرب البعض من الأسئلة التالية :

١- ما رأيك فى المشروع – التجربة بصفة إجمالية ؟

٢- ما هى مواطن النجاح ؟

٣- ما هى مواطن الفشل ؟

٤ – ما هى المَواطن التى كان تنفيذها أيسر؟

٥ – ما هى المواطن التى كانت صعبة التنفيذ ؟

٦ – كيف نظر عملاؤنا إلى المشروع – التجربة ؟

تتمثل الخطوة الموالية فى عقد اجتماع خاص بالمراجعة الشاملة ، انظر مليًا فى مسألة الحضور : من الذى يجب عليه حضور الاجتماع ؟ استخدم قائمة المراجعة فى الشكل (٥ – ١٤) كأساس لجدول الأعمال .

الخطوة (٣) قيم مستوى النجاح :

فى حال تحقيق مهمة المشروع والفوائد المرجوة من المشروع – التجربة ، ينبغى التخطيط (لتنفيذ المشروع ككل) على أساس دائم . وإذا لم يكن الأمر كذلك ، عليك بالنظر فى التعديلات الدقيقة التى يجب إدخالها ، وفيما إذا كانت ثمة ضرورة لتجهيز مشروع – تجربة ثان .

الشكل (٥- ١٤) : قائمة المراجعة الخاصة بمراجعة المشروع - التجربة .

١ - تذكير بالأهداف .

٢ - تحقيق عوامل النجاح الحيوية .

٣ - نتائج جمع البيانات .

- بيانات العملاء .
- بيانات أداء العملية .
- بيانات الأخطاء .

٤ - رأى الموظفين .

٥ - المشاكل والمقاومة التى اعترضت التطبيق والمراجعات التى سيتم إقحامها بالمناسبة وخطط الطوارئ التى سيتم تنشيطها .

٦ - الآثار الجانبية غير المتوقعة ، السلبى منها والإيجابى .

٧ - فعالية خطة التنفيذ .



الفصل الخامس عشر
تنفيذ المقترحات وإغلاق المشروع

تتمثل آخر المهام المنوطة بعهدة فريق المشروع فى الحصول على نتائج المشروع - التجربة وتنفيذها عبر المنظمة حتى تكتسب صفة الديمومة ، ومن بعدها غلق المشروع (انظر الشكل ١- ١٥) . تتمثل أحد أجزاء مرحلة التنفيذ فى المراجعة بهدف إزاحة الأخطاء ، وهى آخر الأعمال التى يُكلف بها فريق المشروع ، كما أنها ضرورية للتأكد من الصحة والموثوقية ومن أنه ليس هناك مجال للضياع أو الفساد بمجرد أن يفرنقع فريق المشروع . أما الإغلاق ، فإنه يشتمل على ربط الخيوط المفكوكة والقيام بمراجعة رسمية للمشروع .

نفذ المشروع الأساسى ككل :

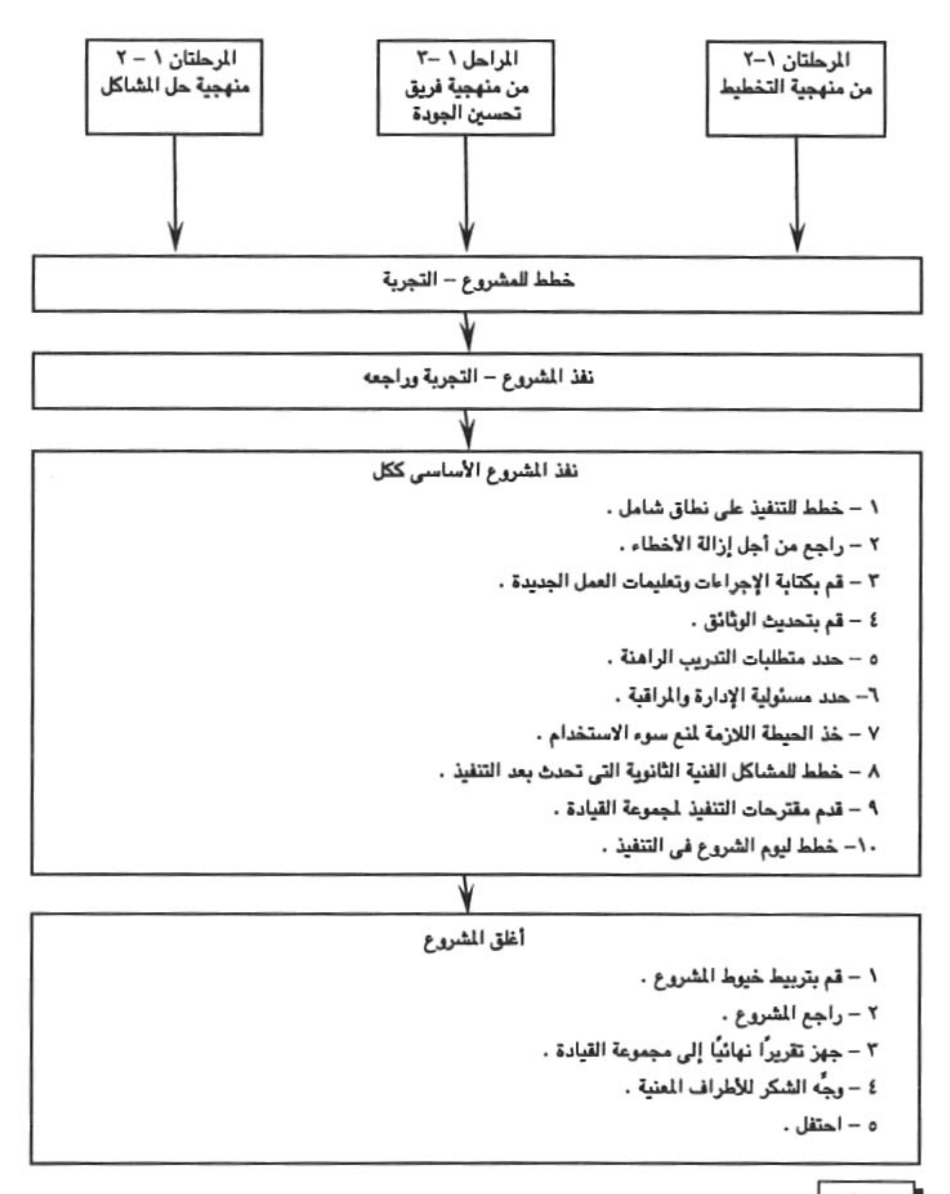
الخطوة (١) خطط للتنفيذ على نطاق شامل :

عند هذه النقطة ، يجب أن تتم مراجعة برامج الدليل وتحسينها وتكييفها لتصبح جاهزة للتنفيذ على نطاق شامل . بخصوص المشاريع ذات النطاق الواسع ، فإنه دائما من المفيد النظر فى إمكانية التنفيذ المرحلى خطوة خطوة . استخدم قوائم المراجعة الخاصة بمنهجية المشروع - التجربة للتأكد من شمولية تنفيذك للمشروع .

انظر كذلك فيما إذا تمت تغطية كل النقاط ، فمَهْمَا كانت شمولية الدليل الذى جهزته ، ومهما توخيت فيه من حذر وتفكير عميق ، إلا أنه من غير المرجح أن يَحسِب حسابًا لكل احتمال فى كل ساعة من ساعات اليوم على مدار السنة . مثلا ، هل تُحدث المواقيت التالية فرقًا على مستوى تواصل المشروع ؟

- فى الصباح الباكر أو فى وقت متأخر من الليل .
- فى نهاية الأسبوع .
- أيام العطل الرسمية والأعياد الدينية ؟
- فى فصلى الربيع والصيف (حين يكون الطقس حارًا) أو فى الخريف والشتاء (حين يكون الطقس باردًا) .

الشكل (١ – ١٥) : إطار التنفيذ والإغلاق



الخطوة (٢) راجع من أجل إزالة الأخطاء :

إن المراجعة بهدف إزالة الأخطاء ضرورية وذلك لاستبعاد الأخطاء من طريقة العمل الجديدة ، والتأكد من أنه لن يتم التّراجع مجدداً إلى الطريقة التقليدية فى إنجاز الأعمال . كذلك ، تعتبر المراجعة الهادفة إلى التخلص من الأخطاء مهمّة عندما يكون هناك وجه معين قد يُحدث مشاكل جمة إذا حدث فيه خطأ ، وتندرج المسائل المتعلقة بالأمان فى هذا الصنف . دعنا نضرب على ذلك مثالاً مأخوذًا من نظام السكك الحديدية الأوربية ، فللكثير منها رقم مراجعة مسجَل (أصغر من ١٠) على أرقام العربات . فالأسطول رقم (٢١٢ - ١١١) يشير إلى الدرجة (١١١) والرقم (٢١٢) مرسوم بوضوح على العربة ومسجل كالتالى : (٢١٢ - ١١١-٧) . هذا الرقم الأخير (أى ٧) يتم احتسابه وبواسطة صيغة رياضية مستقاة من (١١١ - ٢١٢) ففى كل مناسبة يتم فيها إدخال ذلك الرقم فى الحاسب الآلى ، يتم تطبيق الصيغة آليًا على الأرقام الستة الأول ، فإذا لم تكن الإجابة سبعة (٧) ، يُعلم الحاسب الآلى الشخص الذى أدخل المعلومات أنه قد ارتكب خطأ . أما المثال الثانى ، فهو يرجع إلى مائة سنة ، حيث يتم التحكم فى الإشارات والنقاط التى تقوم بتحويل قطار من مسار إلى مسار بواسطة صناديق إشارات . فى البداية ، كانت تحدث أخطاء بشرية . ما الذى كان يحدث فى صورة وضع المؤشّر إشاراتٍ أو نقاطًا متعارضة ؟ فى تلك الحالة ، قد يتلقى قطار ما إشارة واضحة ، فى حين تكون النقاط موضوعة لجعل قطار آخر يمرّ قبله . وكان الحل ما يسمى بالترابط الميكانيكى . فقد كانت الأذرع أو الرافعات الموجودة فى صندوق الإشارات مرتبطة بسلسلة من الأجهزة الميكانيكية التى تجعل إمكانية وضع المؤشّر إشارات متعارضة أمرًا مستحيلاً . فالترابط بنوعيه الميكانيكى والإلكترونى مستعمل اليوم لأنه يعتبر طريقة جد فعالة لمنع حدوث الأخطاء .

هناك طرق عديدة لمنع حدوث الأخطاء ، وهى تعتمد إلى درجة كبيرة على طبيعة المشروع ؛ وذلك باستخدام الطرق التالية :

١ - اشرح مفهوم المراجعة من أجل إزاحة الأخطاء للفريق .

٢ - حدد المجالات الرئيسية التى تودُّ مراجعتها من هذا المنطلق .

٣ – وجه نظرة خاطفة على التلميحات الخاصة بمراجعة الأخطاء الواردة أسفله لإثارة الفكر .

٤ – استخدم التفكير الجماعى بحثًا عن أفكار محددة لمراجعة الأخطاء (انظر الفصل ١٧) .

تلميحات خاصة بالمراجعة من أجل إزاحة الأخطاء :

- توفير قوائم المراجعة أو التوجيهات البصرية فى المراحل الرئيسية .
- استخدام الصور والمخططات والبيانات الانسيابية بدلاً من التعليمات المكتوبة .
- مراجعة الترتيب الذى تُباشَرُ المهام وفقًا له .
- تغيير تصميم استمارة مستخدمة فى عملية إدارية .
- تغيير تصميم مكان العمل .
- المراجعة الميكانيكية فى العملية الصناعية .
- نوع من أنواع إعادة التدقيق الآلى فى برامج الحاسب الآلى .
- التشفير اللونى .
- أدوات سمعية أو بصرية للإنذار بالخطر .

كما تلاحظ ، فإنه لم تتم التوصية بالتفتيش كطريقة للتخلص من الأخطاء ، وهذا مرده أن التفتيش لا يمنع حدوث الأخطاء ، بل هو لا يفعل أكثر من تحديدها أو القضاء عليها بمجرد وقوعها . فإذا كان التفتيش يستهويك ، فاستخدم العينة العشوائية أو عينة المشاهدة كبديل ، فكلاهما تعملان على نفس المبدأ ، كما إنهما لا تمنعان حدوث الأخطاء ، ولكنهما تبرزان المجالات التى قد تحدث فيها أخطاء .

الخطوة (٣) دوِّن الإجراءات وتعليمات العمل الجديدة :

ينبغى إعداد تعليمات العمل والإجراءات بالنسبة لكل العمليات الجديدة . فى هذا المضمار ، تُعتبر البيانات الانسيابية أداة ممتازة تُستخدم كقاعدة لهذه التعليمات ؛ لأنها توفر مرجعًا مرئيًا سريعًا . أما إذا كنت قد أعددت هذه التعليمات بعدُ كجزء من المشروع ، فإنه لن يكون من الصعب تحويلها إلى إجراءات أو تعليمات عمل . نشير من جديد إلى أنه من الحكمة التشاور مع الأفراد الذين يُتوقع أن يستخدموا هذه الإجراءات وجعلهم طرفًا فى إنتاجها .

الخطوة (٤) حدِّث الوثائق :

انظر فيما إذا كان من الضرورى إدخال بعض التحويرات على أية سياسات مكتوبة أو أوصاف وظيفية . يمكنك فى هذه المرحلة أن تستعين بإدارة شئون الموظفين . أما إذا كانت منظمتك مجازة بطريقة أو بأخرى لدى منظمة المواصفات الدولية (أى أس – أو ٩٠٠٠) ، فقد تكون فى حاجة إلى استحداث التوثيق الخاص بذلك .

الخطوة (٥) حدد متطلبات التدريب الراهنة :

من المفروض أن يتضمن برنامج التنفيذ ترتيبات خاصة بالتدريب . هناك ثلاث مهام ذات علاقة بالتدريب تحتاج إلى الإنجاز وهى الآتية :

١ – هناك حاجة إلى تحديد كل الدروس والمواد التدريبية والكتيِّبات المستخدمة حاليًا وتعديلها .

٢ – يجب النظر فى كل برامج التوجيه الخاصة بالمنتَدبين الجدد .

٣ – هل هناك حاجة إلى تدريب متابعة أو تدريب تطويرى ؟

الخطوة (٦) حدد مسؤولية الإدارة والمراقبة :

تتمثل الخطوة (٦) فى تسليم المشروع من جديد إلى الإدارة المباشرة . يجب مراقبة النتائج والأداء المستقبلى باستمرار وذلك للوقوف على الاتجاهات الناشئة مع

التأكد من أنه ليس هناك أى ضياع كما يجب تحديد الفرص التى قد تُتاح للمزيد من التحسين . وتُعتبر كل البيانات التى تم جمعها سابقًا قاعدة جيدة للتعرف على المجالات التى يجب مراقبتها ، ولكنه لا بد من التعامل مع الأسئلة المطروحة فى الشكل (٢ - ١٥) .

الخطوة (٧) توقع سوء الاستخدام :

إن توقع سوء الاستخدام مسألة فلسفية . ففى الحياة ، وبغض النظر عن جودة العمل الذى تنجزه ، سوف يكون هناك على الدوام من يحاول العبث بعملك إما قصداً ، أو عن غير قصد . عليك القيام بعملية التفكير الجماعى بحثًا عن مجالات سوء الاستخدام المحتملة ، وإليك بعض المجالات التى قد يكون من المفيد التفكير فيها :

- التخريب - ماذا سيحدث إذا أراد شخص العبث به ؟
- السرقة - ماذا سيحدث لو سرقه شخص ؟
- الأطفال والمواليد الجدد والحيوانات - ماذا سيحدث إذا رام شخص أو حيوان اللعب به أو حاول ابتلاعه ؟
- ما الذى يمكن أن يستعمله الناس بخلاف الغرض الأصلى ؟

الشكل (٢ - ١٥) : قائمة مراجعة خاصة بمراقبة الأداء والنتائج المستقبلية .

١ - ماهى المقاييس المناسبة ؟
٢ - من الذى سيتولى عملية أخذ القياس وكيف سيقوم بذلك ؟
٣ - ما هى السجلات التى يجب الحفاظ عليها ؟
٤ - من هم الأشخاص الذين يجب إبلاغهم بالنتائج .
٥ - كيف سيتم استخدام هذ المعلومات .
٦ - ما الذى يجب أن يتم في حال هبوط الأداء .

الخطوة (٨) خطط للمشاكل الفنية الثانوية التى تحدث بعد التنفيذ :

مهما كان التخطيط جيداً ، فإنه لا مفرّ من ظهور مشاكل بعد التنفيذ تحتاج إلى حل . يجب أن يكون هناك برنامج جاهز لعلاج هذه الحالات ، إذ إن الفرضية القائلة أن المشروع ينتهى عند موعد تسليمه فرضية خاطئة .

الخطوة (٩) قدم مقترحات التنفيذ لمجموعة القيادة :

كانت مجموعة القيادة قد استمعت إلى **عرض أولى** قبل تنفيذ المشروع – التجربة . أما **العرض الثانى** ، فهو يهدف إلى التبليغ عن نتائج المشروع – التجربة وتقديم المقترحات المتعلقة بالتنفيذ النهائى ، عليك باستخدم الصيغة المقدمة فى الشكل (٣– ١٥) .

الخطوة (١٠) خطط ليوم الشروع فى التنفيذ :

بعد الحصول على موافقة مجموعة القيادة ، ينبغى التفكير فى الطريقة التى سيتم بها إعلام الأطراف المعنية بالتنفيذ . الإعلام الكتابى طريقة تقليدية متعارف عليها ، ولكن هناك العديد من الخيارات الأخرى لتعزيزها ؛ منها إضفاء مسحة جديدة على مكان العمل يوم التنفيذ . قم بعملية تفكير جماعى للحصول على بعض الأفكار ، وقد تتباين هذه الأفكار من نشر بعض اللافتات على الطريق إلى مراسم قص الشريط .

الشكل (٣ –١٥) : نموذج لتقديم مقترحات التنفيذ إلى مجموعة القيادة .

١ – المقدمة – المقدمون .
٢ – مهمة المشروع .
٣ – تلخيص العرض السابق .
٤ – المشروع – التجربة – النتائج والمراجعات المقدمة كنتيجة للمشروع – التجربة .
٥ – المقترحات .
٦ – خطط التنفيذ والمقاييس المخطط لها والنتائج المتوقعة .
٧ – الدعم المطلوب من مجموعة القيادة .
٨ – الخاتمة – أسئلة وأجوبة .

أغلق المشروع :

الخطوة (١) ربط الخيوط المفكوكة :

راجع وصف مهمة المشروع مرة أخيرة للتأكد من أنه قد تم بلوغ كل الأهداف. ينبغى تحديد الخيوط المفكوكة وربطها ببقية نسيج المشروع .

الخطوة (٢) راجع المشروع :

ينبغى مراجعة الطريقة المعتمدة فى إنجاز المشروع والأدوات المستخدمة وتكوين الفريق ومساهمته ؛ وذلك للوقوف على الدروس التى تم استقاؤها لفائدة اللاحقين ، كما ينبغى تحديد التحسينات التى تمت إضافتها إلى المنهجية والتلميحات الخاصة باستخداماتها (انظر الشكل ٤ – ١٥) . يجب كذلك توثيق نتائج المراجعة ، وربما نشر النتائج الجيدة والسيئة على حد سواء ، نظراً لما يوفِّره ذلك من معلومات مفيدة للآخرين .

الخطوة (٣) جهز تقريراً نهائيًا إلى مجموعة القيادة :

يمكن أن تكون الخطوة الثالثة تقريراً مكتوبًا أو عرضًا نهائيًا ، لكن ينبغى أن يتضمن هذا العرض أو التقرير النتائج النهائية والدروس التى تم استقاؤها بخصوص المنهجية .

الخطوة (٤) وجِّه الشكر للأطراف المعنية :

قم بإعلان النهاية الرسمية للمشروع ، ووجِّه الشكر للأفراد الذين ساهموا فيه .

الشكل (٤ – ١٥) : قائمة المراجعة الخاصة بمراجعة المشروع

اكتب عن الأوجه التى تراها ناجحة أو سهلة أو صعبة أو فاشلة فى إطار كل من العناوين التالية .

حدد الدروس التى تعلمتها .

١ – المهمة .
٢ – الطريقة المتبعة – المنهجية .
٣ – الأدوات والتقنيات .
٤ – استخدام البيانات والمقاييس .
٥ – تكوين الفريق .
٦ – عمل الفريق .
٧ – الدعم والتوجيه .
٨ – النتائج .

الخطوة (٥) احتفل :

تعتمد طبيعة الاحتفال بصفة كلية على الفريق . ويأخذ الاحتفال فى الكثير من الأحيان ، طابع عشاء أو جلسة تُوزَّع فيها المشروبات . أفضل احتفال حضرته جَمَعَ المهندسين المعماريين الذين يعملون فى مؤسسة انتر ستى واست كوست [١] . كان هؤلاء المهندسون يعملون على تحسين العمليات الخاصة بالتفتيش على الجسور ، وكانوا قد سجلوا بعض التحسينات الرائعة . أما مكافأتهم لأنفسهم ، فقد تمثلت فى زيارة لجسر فورث ريلواى بردج [٢] .

---

١ - Inter City West Coast

٢ - Forth Railway Bridge

الفصل السادس عشر
المنهجيات - تطبيقات

يركِّز هذا الفصل على تجارب فرق تستخدم إحدى منهجيات المشاريع . ونسُوق - هنا - ثلاثة أمثلة من أمانة إسكان ليفربول تتعلق بالتخطيط ، وفريق تحسين الجودة ، والشبكة ، ومثالاً آخر مأخوذًا من مصلحة نفايات مانشستر الكبرى . إذا لم تكن قد اطلعت على الخلفية الخاصة بهاتين المنظمتين فى الفصلين (٤ و ٨) ، فعليك أن تفعل ذلك الآن ، وسوف تكون قادراً على مشاهدة الربط بين اختيار المشاريع والطريقة الفعلية التى يعمل بها الساهرون على رعاية المشاريع ، وسوف يُوضِّح لك آخرُ مثال كيف يمكن وضع منهجية محددة تتماشى مع الحاجة إلى شىء محدد .

تصميم مواصفات تطويرية :

فيما يلى مقابلة مع ستيف جونس ، والذى يشغل وظيفة مدير التطوير فى أمانة إسكان ليفربول ، كما أنه كان قائد أول فريق استخدم منهجية التخطيط داخل المنظمة . ومن المقابلة يتضح طبيعة المشروع ، ولكنه من المفيد أن تعلَم من البداية أنه قد استغرق (٩) أشهر ، وتطلَّب (٢٥) اجتماعاً منفصلاً بما فيها عشرة اجتماعات حضرها الفريق بأكمله ، وعدداً من الساعات يتراوح بين (٢٥٠ و ٣٠٠) ساعة عمل لإنهاء (١٧) جزءاً من العمل أكثريتها دقيقة وفنية .

هل يمكن أن تعطينى فكرة عامة عن المشروع ؟

ستيف :

يعتبر المشروع فحصاً لمقاييس البيوت الجديدة التى نتولى بناءها . هناك جملة من المعطيات التى مثَّلت خلفية للمشروع قبل أن تتم مباشرته ، فقد كنا على علم أنه لدينا مشاكل تمويل ، وكنا نجهد أنفسنا فى سبيل الحفاظ على مستوى جودة مقبول للبيوت الجديدة نظراً إلى أنه كان هناك انخفاض فى المبلغ المالى المتوفر لدينا ، ونظراً إلى احتمال تواصل ذلك الانخفاض . كذلك ، فقد كانت مستويات رضا المستأجرين عالية . وعليه ، فقد كان التحدى بالنسبة لنا أن نحافظ على ذلك المستوى من الرضا فى نفس

الوقت الذى نصمّم بيوتًا لتبقى قائمة حتى تاريخ معقول فى القرن الواحد والعشرين ، وكنت شخصيًا قد اشتغلت على ذلك الوضع لفترة تربو عن الثمانية عشر شهرًا ، ولكن بدون طائل نظرًا لغياب التنظيم ، وأصبح الموضوع مشكلة داخل إدارة التطوير ، وما كان ينبغى لذلك أن يكون ، فالمسألة تهم الأمانة بأكملها ، وكان لا بد من التعامل معها على هذا الأساس .

ما هى المهمة التى كنت مكلفاً بها ؟

ستيف :

يتمثل هدف المشروع فى "تصميم بيت يقع ضمن حدود التّكلفة ويلتزم بالمعايير التى حددها برنامج تطوير المواصفات الموضوع من قبل مؤسسة الإسكان ، ويستجيب لسياسات الأمانة ولمتطلبات المستأجرين" . وبالمناسبة ، فإن هيئة الإسكان مؤسسة ضخمة تتولى تمويل رابطات الإسكان ومراقبتها . وبالمقارنة ، فقد كان هذا الهدف صعب المنال ، فكأنما طلبت من أحدهم حل معضلة المجاعة فى العالم ، وكان رد فعلى الاولّى : "رباه ! كيف سأتوصل إلى تحقيق مثل هذا الهدف ؟" . غير أننى عندما تدارست المهمة مع الراعى ومستشار الجودة ، تبين لى أنها سوف تحتاج إلى العناصر الأربعة المتمثلة فى التكلفة ومواصفات مؤسسة الإسكان وسياسات أمانة إسكان ليفربول ، ومتطلبات المستأجرين إذا أريد لها النجاح .

ماذا كان إحساسك عندما طلب إليك تَولى قيادة المشروع ؟

ستيف :

لم يكن ذلك بالمفاجأة ، فقد كنت على علم أن هناك مشكلة جوهرية ، وكنت أسعى جاهدًا لجعلها تلقى الاهتمام الذى تستحقه . سُرِرْت عندما طُلب إلى ذلك ، وقدرت التحدى المتمثل فى كونى أول من طُلب إليه أن يستخدم منهجية جديدة .

ما هى أولى الخطوات التى اتخذتها ؟

ستيف :

عقدنا اجتماعًا أوليًا للنظر فى كيفية تبلور المهمة . بعد ذلك ، تلقينا دورة تدريبية على مستوى الإدارة ، وساعدنا هذا التدريب فى تطوير المهمة . وكان آندى برت مستشار الجودة لهذا المشروع وكان من بين من حضروا التدريب . بعد ذلك تحدثنا فى مسألة المعنيين الرئيسيين . وفى البداية ، سجلّنا أسماء كل الأشخاص الذين يمكن جعلهم طرفًا فى المشروع . ولّدت هذه العملية قائمة طويلة قمنا بفرزها ثم نظمنا اجتماعًا تخطيطيًا دعوناهم لحضوره .

هل يمكنك إعطاء بعض المعلومات الإضافية عن اجتماع التخطيط ؟

ستيف :

كنت أنا وآندى جد خائفين ، فقد كانت لدينا قائمة طويلة حوت بعض أعضاء مجلس الإدارة ومديرين ومستشارين وموظفين تابعين لأمانة إسكان ليفربول . نظرنا إلى المنهجية فتبين لنا أنه ينبغى عقد اجتماع تخطيطى ، ولكننا لم نكن نعلم ما إذا كان سيُكلل بالنجاح أو لا .

ما قمنا به أساسًا هو إخراج الاجتماع برمته ، فقد اتبعنا المنهجية حرفيًا ، ولكننا قمنا كذلك بتجهيز بعض التصورات لاستخدامها إذا فشلت العملية ، كما جهّزنا لمجموعة من الإنذارات لتذكيرنا إذا خرج الاجتماع عن المسار المرسوم له . قمت وآندى بالتخطيط لكل هذا بطريقة محكمة ، وحددت التوقيت المخصص لكل جزء من الاجتماع ، وتدربنا على العرض ، وتأكدنا من أن كل ما نحتاجه متوفر فى الغرفة . علاوة على ذلك ، قمنا بصياغة وصف مهام لكل شىء فى قالب تحريرى نهائى ، وجهزنا نشرات للتوزيع . وفعلاً ، فإن التحضير ساعدنا على إنجاح الاجتماع . ظهرت لنا مسألة أخرى وهى أن البعض ممن سيحضرون الاجتماع لم يتلقوا دروسًا تدريبية حول الجودة ، وكان لدينا إحساس أنه ينبغى لنا أن نتصرف حيال هذا الأمر ونعطى خلفية ما عن الجودة . تولى آندى مهمة التحضير لجلسة حول أساسيات الجودة ، وتوليت شخصيًا تقديم جزء كبير بخصوص تحديد العملاء ورضاهم ، وتم كل ذلك قبل الدخول فى الاجتماع الفعلى .

لقد اشتكى الأشخاص الذين سبق أن حضروا جلسات عن الجودة من أن ذلك قد استغرقَ وقتًا طويلاً ، ولكنى لست نادمًا على ذلك . واعتبارًا لما كنت بذلته من جهد جهيد ، فإنه لم يكن لدى استعداد لهدره ، وعليه ، فقد قمت شخصيًا بتقديم دورة فى هذا المجال .

كان القلق يساورنا فى ذلك اليوم ليس فقط بسبب حضور عشرين شخصًا البعض منهم من كبار المديرين ، ولكن خشية من أن تتّخذ الأمور مسارًا منحرفًا ، إحدى المشكلات التى واجهتنا كانت وجود شخص أو شخصين كانا يريدان أن يتحدثا عن المشاكل من منطلق الروايات والحكايات ، ولكننا صحّحنا المسار وجعلناهما يتحدثان عما هو بناء . وقد انسجم الجميع بسرعة ومضى اليوم على أحسن ما يُرام ، وكان الغرض من هذا الحدث التخطيطى أن نحدد كل المسائل ، ونحدد أعضاء الفريق الذى سيتولى دفع الأمور إلى الأمام . الشىء الوحيد الذى لم نقم به هو إعداد خطة للمشروع ، ويرجع السبب فى ذلك إلى حضور عدد كبير من الأشخاص . لقد قام الفريق بإعداد الخطط فيما بعد ، فعندما يحضر الاجتماعَ عشرون شخصًا ، فإن القوائم ستكون بالضرورة على درجة عالية من الطول ، وكان الإحساس أنه لا بد لنا من أن نتحلى بالشجاعة ، وأن نكون دقيقين فى مراجعة هذه القوائم حتى نركّز على المسائل الحقيقية .

كيف اخترتم الفريق ؟

ستيف :

كانت لدينا فكرة واضحة قبل الشروع فى الاجتماع عن الأشخاص الذين نريدهم أن يكونوا أعضاء فى الفريق ، واقترحنا ذلك على المعنيين الرئيسيين . كنا نرغب فى إدراج أشخاص لهم علاقة بإنتاج المُنتج أو على الطرف المتلقى له . وفى البداية ظننا أننا بحاجة إلى أحد المستأجرين ، ولكن من الذى سيتم اختياره مُمثّلاً من أصل (٨٠٠) مستأجر ؟ فكان أن قمنا بدلاً من ذلك باستبانة شارك فيها المستأجرون قصد الحصول على رؤية أكثر شمولية .

هل حالفكم التوفيق فى ذلك ؟

ستيف :

نعم ، فى نهاية المطاف . فى البداية ، كنا قلقين بشأن عضوين . **أولاً** : من سيكون ممثِّل الصيانة ؟ إلى الآن ، لم يُظهِر قسم الصيانة الكثير من التعاون ، وقد طلبت الكثير من النصح من آندى فى هذا الشأن ، فهو يعرف الموظفين جيداً . اقترح آندى شخصاً منفتحاً ، وظهر فيما بعد أنه كان موفَّقًا فى ذلك الاختيار . أما **المسألة الثانية** ، فهى أننى كنت أود أن يلتحق بنا موظفة من إدارة الإسكان ولكن اختيارى الأول لم يحظ بالقبول لأن مديرها لم يقبل بإلحاقها ، ولكن تم فى المقابل الموافقة على اختيار موظف ، وكان أداؤه مقبولاً . هناك عضو فقدنا الأمل فى تعاونه فعليًا ، وحاولنا حثه بشتى الطرق على حضور الاجتماعات ، واضطررنا فى النهاية إلى التعامل معه على أساس أنه إذا حضر ، فهو حاضر . لست متأكداً ما إذا كانت هذه الطريقةُ الصحيحة للتعامل مع وضعه ، ولكنها لم تؤثر على نتيجة المشروع . الحقيقة إننا قد كلفناه بأعمال محددة فأدى عمله على وجه طيب ، وأنا مرتاح لذلك .

كيف تعاملت مع استشارى الجودة ؟

ستيف :

أعرف آندى حق المعرفة وقد ساعدنى ذلك كثيراً . ما كنت أستحسنه كثيراً هو التخطيط الذى نقوم به لكل اجتماع . كنا نلتقى قبل الاجتماع للتأكد من أن كل شىء منظَم تنظيماً محكماً ، كما كان يعمل على أن يمنعنا من الخروج عن جدول الأعمال . كان يُجيد إرجاع الناس إلى الموضوع إذا ابتعدوا عنه ، كما أنه قال لى مرة : "هل تريدنى أن أكون متزمتاً أم أن أساهم فى النقاشات إن لزم الأمر؟" . كنت أرغب فى أن يكون لدى عضو فريق فعال ، وسيكون من السذاجة أن يلتزم مدير الإسكان بالصمت فى حين أن لديه مساهمة مفيدة يمكن له أن يثرى بها النقاش . أضف إلى ذلك أنه ساعد فى مشكلة التعامل مع الصيانة . كانت تربطه معرفة شخصية بذلك الموظف فتحدث إليه عن المشروع وعن المساهمة التى يُمكن أن يقدمها .

كيف كان تعاملك مع الراعى ؟

ستيف :

كانت الأمور جيدة . أحسب أننا لم نجتمع بما فيه الكفاية ، وأنا على يقين أننى منشغل بهذه المسألة دون داع ؛ لأن المشروع كان ناجحًا وربما لم تكن هناك حاجة لعقد اجتماعات أكثر عددًا مما عقدنا . كانت هناك مراحل رئيسية كنا محتاجين فيها إلى التوجيه ، فاجتمعنا فى تلك الأوقات ، وهذا يعنى أننا كنا نجتمع كلما دعت الحاجة بدلاً من الاجتماع بانتظام . كما أننى التقيت بها عندما كنا قلقين بشأن إمكانية الانحراف عن المنهجية وكنا فى حاجة إلى توجيهاتها .

كيف استخدمتم المنهجية والأدوات ؟

ستيف :

اتفقنا على ألاَّ نصرَّ على اتباع المنهجية حرفيًا ، أو أن نتساءل عما إذا كانت هذه المرحلة أو تلك مناسبة لهذا المشروع . تقيدنا ببعض الأجزاء تقيدًا تامًا ، وقمنا بتأويل البعض الآخر تبعًا لطبيعة مشروعنا . وإجمالاً ، فإننا اتبعنا هيكلة المنهجيات بشكل جيد ، فاستخدمنا التفكير الجماعى والفرز فى الكثير من المناسبات ، إذ وجدنا فيهما وسيلة مفيدة فى النظر إلى العديد من المسائل فى نفس الوقت . كما أننا وجدنا فى التخطيط الشبكى أداة على درجة عالية من الفائدة بالنسبة لخطة المشروع ؛ فهى طريقة منظمة للخوض فى المسائل التى كنا فى حاجة لتدارسها وتحديد الوجهة التى كنا نبتغيها . استخدمنا كذلك نموذج كانو الذى لم يتوقف الحضور عن الإشارة إليه . وحاولنا أن نصنف الأشياء التى سنضعها فى البيت إلى ثلاثة أصناف . **كان أحد تلك الأصناف** ما يلى : "أشياء لا بد من وجودها فى البيت" ، مثل السقف . **الصنف الثانى** كان : "المزيد من ذلك مرغوب" ، وقد كانت مساحة التخزين مسألة أثارت الكثير من التدخلات . أما **الصنف الثالث** ، فكان : "دواعى للسرور" . أحد هذه الدواعى التى جربناها تمثلت فى أن تقدم للمستأجرين خيارات فى تصميمات بديلة" . ولم يكن الناس يتوقعون مثل هذا الخيار ، وقد لاقى هذا السؤال استحسانهم .

ما هى البيانات التى جمعتها ؟

ستيف :

أغلب الظن أن أكبر جزء جمعناه يتعلق بمسح آراء المستأجرين. قمنا بتصميم استبانة ، وكلفنا جهة مختصة بإجراء مسح على كل المستأجرين الجدد الذين أقاموا فى هذه البيوت لفترة تتراوح من (١٨) شهراً إلى سنتين . كان العدد الإجمالى للمستأجرين يناهز (٣٥٠) فرداً . وقد اتبعنا جملة من الطرق : طرقنا الأبواب وأدرْنا مجموعات تركيز انطلاقًا من هذا السؤال المفتوح : "لو كان فى متناولك أن تغير شيئًا فى بيتك أو ملكك ، فما الذى كنت ستغيره ؟" . واصلنا هذا النهج إلى أن بدأت الإجابات تتكرر ، بعد ذلك ، قمنا بفرز كل هذه الأجوبة وصمّمْنا مسحًا حول هذه المسائل ، كما أننا أدرجنا بعض المسائل التى لم تتم إثارتها . على سبيل المثال ، ضم المسح رسومات لمخططات مختلفة وطرحنا السؤال التالى : "لو كان لك أن تختار ، فعلى أى مخطط يقع اختيارك ؟" . وقد فاقت نسبة الاستجابة (٦٠٪) وكان هذا المسح بمثابة القاعدة الصلبة التى مكّنتنا من تحديد ما إذا كنّا قد وفرنا للعملاء ما يبتغونه .

دعنى أعطيك مثلاً عن الطريقة التى تابعنا بها البعض من المسائل ، فقد كان الكثير من الناس يشكون من مسألة التّحكم فى الحرارة. وضعنا على الطاولة كل ما عرضه علينا المصنعون من آلات للتحكم فى الحرارة ، وكانت أعداداً كثيرة . قمنا باستخدامها وتجربتها إلى أن وجدنا أسهلها استخداماً ، اخترنا واحدة وركبنا نموذجاً منها فى كل واحد من مكاتبنا الإقليمية حتى يتمكن مديرو الإسكان التابعون لنا من شرح كيفية استخدامها للمستأجرين .

ما رأيك فى سير المشروع ككل ؟

ستيف :

أنا مسرور جداً بهذا المشروع . بصفتى مدير تطوير ، فقد قدَّم لى هذا البرنامج ما كنت أريده ، وأعنى بذلك فرصة النظر فيما يجرى ، وإدخال تغييرات على ذلك . كان إحساسى أن لدى السلطة للدخول فى المشروع والخوض فيه ، وكذلك الحرية اللازمة

لإدخال المزيد من التجديد وتجربة أفكار جديدة . لا بد أن أقول إننى استمتعت بهذا المشروع أيما استمتاع ، وعندما شرع الفريق فى التعامل مع بعضه كفريق ، أصبحت أنتظر كل اجتماع بفارغ الصبر . كنت أحس فى قرارة نفسى أننا كنا نقوم بعمل مثمر جداً ، فقد مكننا المشروع من أن نجدد بدلاً من أن نبقى فى حالة ركود وننتج ما اعتدنا على إنتاجه فى الماضى . وعلاوة على هذا ، فإن العمل الذى تمخَّض عن هذا المشروع ما زال متواصلاً ، إذ لا ينتهى بمجرد الانتهاء من المشروع .

إننا لم نقم فحسب بإدخال تغييرات على المُنتج ، ولكننا بلورنا طريقة منظمة للتوصّل إلى اتفاق حول التغييرات الإضافية على أساس منتظم ، فكل مراجعة نقوم بها تفضى للجيل التالى من التعديلات .

هل تذكر أفضل الفترات وأسوأها ؟

ستيف :

أفضل لحظة كانت ردة الفعل الذى أبدته مجموعة القيادة إزاء نهاية تقرير المشروع . الفكرة التى كانت تجول بخاطرى هى : "ترى هل ستقبل أمانة إسكان ليفربول مقترحاتنا ؟" لم أكن أعرف الإجابة إلى أن بلغنى أننا حصلنا على دعمهم . كان الشعور بالقلق ينتابنى حول إمكانية أن يقول لى كبار المديرين : "شكراً لك ، لقد كان العرض شيقًا" ولكن دون أن يتحركوا بناء على هذا العرض ، لكن مثل هذا الموقف لم يبدر منهم ، فقد قدمنا عرضنا وكان شيقًا ومثيراً ، وكان إحساسهم أننا عالجنا المسائل المطروحة ، وقدمنا تقريراً هم قادرون على دعمه .

أما أسوأ لحظة ، فكانت تلك التى سبقت الحدث التخطيطى بعدة دقائق . لقد كان صباحًا مشئومًا ، فقد احترقت يداى وأنا أجهز الشاى ، ثم هوى حامل المخططات وتعاقبت علينا مجموعة من الأخطاء ، ولم يكن ذلك من باب نقص فى التخطيط . ولحسن الحظ ، فإن هذه الأشياء لم تكن نذير فشل .

ما هى النتائج التى تم تحقيقها الآن ؟

ستيف :

اختلف المُنتَجَ وتغيرت البيوت التى كنا نقيمها . نحن على علم الآن بالحساسيات المتعلقة بالتصميم والإنشاء ؛ لأننا نستشير المستأجرين بخصوص الأمور التى يعتبرونها مهمّة . نظرة شاملة إلى المشروع سوف تكفى لتعريفك بسهولة على الفرق . ما أرغب فى مواصلته هو إيجاد "دواعى إضافية للسرور" ، فنحن نعمل الآن فى جو يجعل ذلك ممكنًا . فى الماضى ، كان من السهل أن ننتج شيئًا لم يكن مثيراً للجدل ، ولكنى شخصيًا أفضل أن أشاهد بعض التجديد ، وحتى إذا اكتفينا بوجهة النظر المتعلقة بالرضا بوظيفتى ، فإنى لا أريد أن أواصل بناء نفس الصناديق الصغيرة عاماً بعد عام .

تحسين عملية التسليم :

كانت كارول كروفورد قائدة مشروع لإحدى أول فرق تحسين الجودة فى أمانة إسكان ليفربول . تمحور هذا المشروع حول عملية تسليم الأملاك المبنية حديثًا ، ومجمل ما يحدث بين بداية العمل فى الموقع إلى اللحظة التى يسلّم فيها المقاول المفاتيح إلى أمانة إسكان ليفربول .

كيف أصبحتِ طرفاً فى المشروع ؟

كارول :

كان أول معرفتى بالموضوع عندما دعانى درك ستوورت الذى كان راعى المشروع وديف باور إلى المكتب وأعلمانى بما يجرى ، وضحا لى الهدف الذى كان يريدان تحقيقه ، وأعطيانى فكرة عن الأدوار المختلفة . لم أكن فى هذه المرحلة من المشروع قد حصلت على أى تدريب . وقد توليا عملية اختيار أعضاء الفريق ولم أخترهم أنا ، على الرغم من أننى فاتحتهم للتحقق من أنه بإمكانهم المشاركة .

ماذا كان إحساسك عندما طُلب إليك أن تكونى قائدة فريق ؟

كارول :

كنت فخورة جداً ومتشوقة إلى الدخول فى شىء جديد ، وكنت على ثقة تامة من قدرتى على تولى هذه المسئولية ، ولكنى كنت فى حاجة إلى المزيد من المعلومات حول كيفية الإنجاز . كنت مهتمّة بالجودة وعلى يقين من فعاليتها ، ولكنى كنت قلقة بعض الشىء بشأن عامل الوقت ، بيد إننا عادة ما نجد متّسعًا من الوقت لمثل هذه الأشياء .

هل كان اختيار أعضاء الفريق اختياراً موفقاً ؟

كارول :

نعم ، فقد أتانا كل عضو بشىء مختلف . وكانت العملية تمس كل إدارات الأمانة ، وكان كل أعضاء الفريق ينتمون إلى خلفيات مختلفة فجاء كل منهم بوجهة نظر خاصة به . كانت تينا العضو المسئول عن تحديد الإيجار ، وجاءنا جون من قسم التطوير حيث يتم تنفيذ جزء هام من العملية . أما بولين ، فقد جاءت من إدارة الإسكان ، وكانت طرفاً فى العمل على الموقع وفى عمليات التسليم قبل ذلك ، وكانت جانت مستشارة الجودة . لم تكن جانت طرفاً فى مناقشة المحتوى ، ولكنها كانت تفهم أساسيات العملية . كارن كانت أكثر الأعضاء تحفظًا : لأنها على العكس منا لم تكن تعرف سوى القليل القليل حول العملية ، إضافة إلى أن قسم الصيانة لم يكن طرفًا فى الماضى ، ولكنها كانت على كل حال مهتمة بتطوير دورها .

ما هو مستوى التعاون الذى أظهره الفريق ؟

كارول :

كان الفريق رائعًا ولم يكن ذلك بالأمر المتوقع . كانت هذه أول مرة نجتمع فيها بنفس الغرفة ، ولم يكن أحد منا يعلم كيف ستجرى الأمور . ولكننا تمتعنا باللقاء وقمنا بعمل جبار ، وانسجمنا مع بعضنا وقطعنا أشواطًا مارين خلالها من قوة إلى قوة . ليس من الممكن وصف أى منا باللامبالاة أو بالإعراض عن المساهمة ، وقد ساعدنى ذلك كثيراً فى مهمتى كقائدة للمشروع .

إلى أى حد كان التدريب مفيداً ؟

كارول :

كان مفيداً إلى أبعد الحدود ؛ لأنه وضعنا مباشرة فى مسار المشروع . لقد شعرت أنه ليس مجرد دورة لأنه أعطانا دفعًا قويًا من البداية . لقد أعاننا مخطط السير الانسيابى على التسريع فى خطونا . حدث مرة أن طلبنا من الراعى تغيير بعض المعامل الخاصة بالمشروع وذلك لإدخال ممتلكات كنا بصدد إعادة تأهيلها والتراجع إلى حيث بدأنا لمعاينة العملية .

كيف كان التعامل مع مستشارة الجودة ؟

كارول :

كانت جانت رائعة . لقد كان فى جعبتها على الدوام أداة أو تقنية تقترحها علينا وكانت تفهم المنهجية فهمًا كاملاً . يُعتبر الحصول على مستشار جودة جيد وعميق الفهم بالمنهجية ومراحلها وتداعياتها أمرًا جوهريًا بالنسبة للمشروع الذى سيتولى الإشراف عليه ، وكنا دائمًا نعقد اجتماعات تحضيرية طولها عشر أو خمس عشرة دقيقة قبل بداية الاجتماع الأساسى ، ومن حسن الحظ أننا كنا دائمًا على اتفاق حول كل الأمور . فلنا نحن - الاثنين - خلفيات متشابهة وربما كان ذلك أمراً مساعداً ، وكنت أترأس الاجتماعات وأتولى مراجعة ما تم إنجازه وأخطط للخطوات التالية . كانت جانت تتولى عملية التنشيط فى البداية ، ثم تراقب مسار النقاش وتمنعنا من الحياد عن الموضوع . كنت أستنير برأيها عندما لا أكون متأكدة مما يجب فعله . وقد وجدنا الأدوات والتقنيات التى كانت تقترحها مفيدة إلى حد كبير عندما كنا نعجز عن الحركة أو التقدم .

كيف كان التعامل مع الراعى ؟

كارول :

لدى إحساس أننا لم نستفد منه بما يكفى . كان يطلب منى مقابلته وإحاطته بما تم إنجازه ، وكان يراقبنا عن كثب ولكننا لم نطلب مساعدته إلا فى حالات قليلة . كنا

نجد حلولاً لما يواجهنا لوحدنا ، وكنت أطلب منه حضور الاجتماع بين الفينة والأخرى فقط ليراه الآخرون ، ولكن ليس بالضرورة بهدف اتخاذ قرار .

ما رأيك فى المنهجية ؟

كارول :

بدت لى مسألة معقدة وغامضة وكأنه من الصعب فهمها فهماً تاماً . ينتابك القلق إن استغرقت المرحلة (٢) وقتاً طويلاً ولكنى وجدت أنه من الأفضل التركيز على مرحلة واحدة فى وقت واحد ، فقد كنا متقيدين بها حرفياً ولم نتمكن من استشرافها عن بعد ، ولعلنا بَالَغْنا فى الالتزام بها . وفى بعض الأحيان ، كنا نتوقف كثيراً ونحن نحاول تربيط الخيوط والبحث عن معنى لكل مرحلة . فى المرة القادمة ، أظن أننى سأكون ميالة إلى استخدامها كوسيلة توجيه ليس أكثر.

ماهى الأدوات والتقنيات الأكثر فائدة ؟

كارول :

ربما كانت مخططات السير الانسيابية والفرز أكثرها فائدة . استخدمنا الفرز مع البيانات التى حصلنا عليها من المستأجرين والموظفين ، وقضينا وقتاً طويلاً فى تصميم أسئلة مغلقة تُفضى إلى إجابات بنعم أو لا ، وتَرَكْنا فراغًا لأى تعليقات أخرى . اتضح لنا أن التعليقات كانت مشوِّقة ومهمة أكثر من الأسئلة المُغلقة ، وكان ذلك بمثابة المفاجأة لنا ، فليس بوسع أى بيان أن يظهر هذه المعلومات ؛ ولذلك فإننا سجلنا كل هذه التعليقات فى ملصقات ، وتمحورت هذه التعليقات حول خمس مجموعات من المسائل التى يجب حلُّها . على إثر ذلك ، رجعنا إلى مخططات السير الانسيابية بحثاً عن المرحلة التى حدثت فيها هذه المشاكل أثناء العملية ، كما أننا وضعنا إجابات نعم أو لا فى شكل رسوم تكرارية .

ما رأيك فى سير المشروع ككل ؟

كارول :

كانت معنوياتنا مرتفعة جداً . حين انتهينا من تقديم مقترحاتنا لمجموعة القيادة كنا فخورين بما أنجزناه . بعد ذلك ، صادفنا مرحلة صعبة ، كان لزامًا علينا أن ننتظر نتائج المشروع - التجربة ، فالعملية لا تأخذ مجراها فى يوم واحد ، وكنا آنذاك فى حاجة إلى تطور لم يتم الشروعُ فيه بعد . أضف إلى ذلك أن العملية من بدايتها إلى نهايتها تستغرق وقتًا طويلاً ، فها هى المفاتيح قد تمَّ تسليمها فى المشروع - التجربة وعلىَّ الآن أن أقوم بالترتيبات اللازمة لعقد اجتماع نحلِّل فيه مجريات الأحداث . وعلى الرغم من أن هناك حاجة إلى أن نثبت نجاحنا بطريقة أو بأخرى ، إلا أنه لدى إحساس قوى أننا حققنا أهدافنا .

ما هى أفضل الفترات وأسوأها ؟

كارول :

مررنا بفترة سيئة جداً ، لا أذكر بالتحديد متى كان ذلك ، ولكنها حدثت قبل شروعنا فى جمع البيانات . كنا نعلم أننا محتاجون إلى جمع المعلومات ، ولكن كان علينا أن نتخذ قرارًا بشأن الطريقة التى ستتم بموجبها عملية الجمع . لم تكن لدينا أى تجربة فى هذا المجال ، ولم يكن هناك ما يدل على إمكانية الحصول على مساعدة من أى إنسان . عندما ننظر إلى الوراء ، يمكن القول الآن أن المسألة بسيطة ، ولكن الأمر لم يكن كذلك فى تلك الفترة . أما النقطة المشرقة ، فقد حصلت عندما تجاوزنا هذه الفترة - فقد كنا صممنا المسح وجربناه وأنهيناه . وربما اكتسبت هذه النقطة أهمية أكثر من إنهاء المشروع كله . أعتقد أن الأجزاء التى كنا نعتبرها الأكثر صعوبة لم تعد كذلك الآن ، فما بدا لنا صعبًا من قبل يبدو الآن سخيفًا ، وهذا يعطى فكرة عن مدى التحول الذى شهدتْه أمانة الإسكان .

ما الذى ستقوم به على منوال مختلف فى المرة القادمة ؟

كارول :

على وجه التحديد ، وفيما لو كنت سأتولى قيادة فريق مرة ثانية ، فإنى سأربط المشروع بجدول زمنى . فأنا الآن أمتلك فكرة أوضح عن الفترة التى تستغرقها كل مرحلة . كذلك ، فإنى سأقسِّم المهام الكبرى وأوزِّعها على أعضاء الفريق ، وسأستخدم المنهجية كدليل بدلاً من محاولة جعل كل مرحلة تجد مكانها فى المشروع . ولكنى سأواصل التحلى بالحذر حتى لا أُهمل أية مرحلة .

إن فكرة الجودة برمّتها لا تتوقف عن التطور والتحول أبداً ، فالتدريب والتجربة فى تنام مطرد ، وكل الناس يُبدُون استعداداً أكثر وأكثر ، فأنا أجزم أننى لن أمرَّ بنفس التجربة من جديد : لأننى سوف أتناولها بطريقة مختلفة مع زملائى . البعض من الناس يرون أن الجودة شىء يتم تطبيقه على مشروع ، ولكنى أعتبرها شيئًا يتبلور كل يوم . لقد شرعنا بالفعل فى العمل على مشاريع أكبر مثل ديمشورش ، وهو مشروع ضخم لضم بيوت إلى مجلس الإسكان . فى البداية ، وجدنا أننا ننزلق إلى الخلف ونستخدم الطرق القديمة ، ولكن أصبحت لدينا الآن مجموعة قيادة ومهمة واضحة ومنسِّق لهذا المشروع ، كما أصبح من السهل بالنسبة لنا فى هذه الأيام أن نُدرك أن مشروعًا ما فى حاجة إلى تنظيم أفضل ، وأصبحنا نعى الطرق التى يجب اتباعها لتحسين الأمور .

تكوين شبكة ربط بين المساعدين الشخصيين :

يعتبر تكوين شبكة للربط بين المساعدين الشخصيين مثلاً طريفًا من أمثلة منهجية الشبكة فى صيغة التطبيق ، وكان أول شبكة عملت معها كانت تُسمَّى اجتماع المديرين التقنيين للأسطول ، وهى تعتبر شبكة مثالية . جمعت هذه الشبكة خبراءَ يعملون فى مختلف المواقع الجغرافية ويقومون بأعمال تقنية على درجة عالية من الدقة والعمق . المثل الذى أسوقه هنا يختلف بعض الشىء : لأنه يجمع شلة من الأفراد الذين يجدون صعوبة فى الحصول على منبر ضمن المنظمة . كان أودرى ديفدسن المساعدَ الشخصى

لديف بيب وهو كبير التنفيذيين فى أمانة إسكان ليفربول ، ويتولى أودرى قيادة شبكة من المساعدين الشخصيين وأمناء السر تسمى شبكة انطباع الجودة ، وقد وُفِّقَتْ شبكة انطباع الجودة [1] فى الربط بين مجموعة من الأفراد الذين لا ينضوون تحت نفس العمل ، ولكنهم يلعبون دورًا جوهريًا فى عمل المنظمة ويحتاجون إلى تحقيق مستوى عال من التعاون للوصول إلى إنجاز المَهام . سألت أودرى عن الكيفية التى نشأت بها الشبكة وعن مجريات أمورها .

المهمة :

أُنشئت شبكة انطباع الجودة لتحسين صورة المؤسسة وجعلها تعطى انطباعًا بالثبات والانسجام ، فقد تم ذلك عبر تطوير مهارات المساعدين الشخصيين فى أمانة إسكان ليفربول ومساعدة الموظفين على القيام بما يلى :

- تحديد وتنسيق العمل على مجموعة من المشاريع اليومية عبر المنظمة .
- تطوير منهجياتٍ منظمة للتعامل مع كل المشاريع .
- إرساء أفضل الممارسات وإشراك كل الأعضاء فيها .
- التحسين المستمر للنظم والمقاييس .
- التخفيض من التكلفة كلما أمكن ذلك .
- تعزيز التواصل بين الأعضاء التابعين لشبكة انطباع الجودة .

هل يمكن إعطاء فكرة عن خلفية إنشاء الشبكة ؟

أودرى :

برزت فكرة الشبكة بعد أن حضرتُ دورةً حول مهارات الجودة ، وكنا بصدد مناقشة مشروعين لم يكن النجاح حليفهما . أفادنا جون الذى كان يُدير الدورة أننا

---

١ - الترجمة الحرفية لـ (Quality Image Network) هى شبكة صورة الجودة ، ولكن الترجمة التى رأيناها هى : (شبكة انطباع الجودة) .

ربما وجدنا مساعدة من منهجية الشبكة . فبحثت فيها وتعلمت أشياء إضافية عنها ، ثم تحدثت إلى دافيد وهو رئيسى ، فقال إنه يريد أن يرى مقترحًا شاملاً . آنذاك ، تحدثت إلى السكرتيرين الآخرين وإلى المساعدين الشخصيين وقدمت المقترح إلى مجموعة الإدارة العليا ودافعت عنه .

ما هى الخطوات الأولى التى اتخذتها ؟

أودرى :

بعد أن حصلنا على موافقة مجموعة الإدارة العليا ، خطونا باتجاه اتخاذ قرارات تخص إنشاء مشاريع . قضينا يومًا مع جون لتغطية أساسيات تدريب الجودة لفائدة الأشخاص الذين لم يكونوا قد حصلوا بعد على أى تدريب ، وكذلك الأدوات والتقنيات ، كما قمنا بعملية التفكير الجماعى للتعرف على المشاريع الممكنة التى قمنا بترتيبها من حيث الأولوية . بعد ذلك ، رفعنا هذه المشاريع إلى الإدارة العليا للحصول على موافقتها .

من هم الأعضاء وهل كانوا متعاونين مع بعضهم ؟

أودرى :

لم يكن المجموع يتجاوز الاثنى عشر شخصًا بما فيهم كل المساعدين الشخصيين وكل السكرتيرين وموظَّفَيْن إداريَيْن رئيسيَيْن يعملان مع فرق كبرى . كان تعاوُنُنا مع بعضنا جيداً ، على أنه كان لدينا فى البداية شخصان يساورهم الشك فى عملنا ، ولكن ما أن شرعنا فى العمل حتى انسجموا مع الفريق . تعلمنا بعض الدروس من المشاريع الأولى ، وأدخلنا تغييراً طفيفًا على العضوية لتعكس بعض التغييرات التى طرأت على التنظيم .

ما هى الأدوات والتقنيات الأكثر فائدة ؟

أودرى :

نفذنا الجزء الأكبر من عملنا أثناء اجتماعات الشبكة ، وعليه ، فقد كانت تقنيات العمل الجماعى على غاية الأهمية . لعب التفكير الجماعى والفرز دوراً هامًا وأعطيا

فرصة لكل شخص للإدلاء بآرائه بطريقة منظمة . كما أننا وجدنا تحليل النطاق (كلى - جزئى - خارج) مفيداً خاصة فى تحديد المجالات التى تتطلب تفويض السلطة من الإدارة العليا التى لا يمكن بدونها مواصلة العمل ، كما أن هذا التحليل (كلى - جزئى - خارج) أظهر فاعليته إذ مكننا فى البداية من الحصول على تفويض من المديرين بخصوص المجالات التى تمس عملنا بصفة مباشرة .

كيف تعاملت مع مستشار الجودة ؟

أودرى :

كنا منسجمين مع بعضنا فى عملنا أيما انسجام . لست متأكداً أننا تقيدنا بدورنا كقائد المشروع ومستشار جودة ، فقد طوّرنا الأفكار وجهزنا جدول الأعمال معاً قبل الدخول فى الاجتماعات . كان رونى حريصاً على أن تتقيد الاجتماعات بجداول أعمالها . ظهر لنا فى وقت ما أننا لم نكن قادرين على تخليص أنفسنا من منهجية التخطيط والخروج منها ، فكان رونى يشجعنا على التجديد ، كما أنه عمل على ألا نستخف بقدراتنا ، وكان يشحذ همتنا ويدفعنا إلى المزيد من العمل .

كيف كان التعامل مع الراعى ؟

أودرى :

كان جيداً . دفيد هو الراعى وكبير التنفيذيين ورئيسى كذلك ، وقد حضر معنا اجتماعين وأحاطنا بآخر المستجدات فى الأمانة ، وأجاب على أسئلتنا . كان من المفيد بالنسبة لنا أن يشاهد بنفسه ما نقوم به والمجهود الذى نبذله فى المراحل الأولى من أحد المشاريع التى باشرناها ، وقد رجع ولديه إحساس بالحماس الذى كان يسرى فى الفريق .

ما هى أفضل الفترات وأسوأها ؟

أودرى :

أفضل جزء بالنسبة لنا كان العمل كفريق ، فقد اكتسبنا فهماً أعمق لمتطلبات كل واحد منا ، وأصبحنا جاهزين أكثر لتقديم المساعدة لبعضنا البعض ، كما أننا رفعنا

من النظرة إلى المساعدين الشخصيين و السكرتيرين ، لم تكن هناك نظرة على درجة كبيرة من السوء . لقد واجهتنا بعض اللحظات العصيبة عندما لم يلتزم البعض بالمواعيد المحددة .

ما الذى حققته الشبكة ؟

أودرى :

علاوة على التحسن المشهود فى علاقاتنا العملية مع بعضنا البعض ، فإننا عملنا على توحيد مواصفات الوثائق ، ومستوى الخدمة أثناء الاجتماعات ، والأدوات المكتبية والورقية ، وعقود آلات التصوير. خذ على سبيل المثال عقود الحاجيات الورقية ، عادة ما يكون هذا البند عائمًا عبر الميزانيات المخصصة لكل قسم ، ولكنه أصبح الآن من ضمن اهتماماتنا ، وقد حققنا توفيراً لا يستهان به فى التكاليف . الآن ، لم يعد الموظفون فى حاجة إلى تقديم طلبية ، فقد تبيّنَّا كمية الاستهلاك ، وأصبح الورق يصلنا بصفة آلية . يجب علينا فقط أن نتكيف إذا كان هناك تذبذب مفاجئ ، كما أننا أخذنا على عاتقنا أيضا مهمة اللجنة الاجتماعية ، وقد نظمنا أفضل حفل لرأس السنة منذ وقت طويل ، وقد جاء الحفل مباشرة بعد ندوة الموظفين ، وكان موقع الحفل أفضل ما تم الاحتفاظ به من الأسرار فى الأمانة ، إذ لم يكن أحد يعلم موقعه ، ونحن لا نزال ننظم سهرات أخرى لفائدة الموظفين .

ما هى الخطوات التى ستتخذونها ؟

أودرى :

كنا للتو قد أنهينا يوم مراجعة ، وتمخضت هذه المراجعة عن مسألة جوهرية وهى أننا كنا نقوم بأكثر مما يلزم من أعمال المشاريع ، ولكننا لم ننجز ما يكفى من ناحية تعزيز الشبكة . قررنا ألاّ نركز اهتمامنا على أكثر من مشروع أو مشروعين فى نفس الوقت ، كما قررنا أن نقوم بالبحث والتحليل خارج الاجتماع ، وأن نعمل على تقوية الشبكة عندما نكون مجتمعين . كما أننا أصبحنا ملتزمين أكثر بمسألة مراقبة المشاريع وحددنا مجالات سنركز عليها بهدف التطوير ومنها كتابة التقارير والتدرب على إثبات

الوجود ، وسوف يتولى كل من الراعى ومستشار الجودة والمتحدث مهمة تنظيم هذه التدريبات .

هل لديك نصائح أخرى ؟

أودرى :

نعم ، لدى نصيحتان . أولها : أنك إذا قمت بشىء إيجابى ، فستتم ملاحظته من الجميع ولكن عليك أن تتولى القيام بالعمل شخصياً . أما الثانية : فإنه يجب عليك أن تتحسس أفضل طريقة للتعامل مع شبكتك الخاصة . ليس هناك مجال للتلقين والفرض فى هذه المسألة .

تحسين تركيبة الأسطول :

راى تاسكر له أفضل مسمى وظيفة فى هذا الكتاب ، فهو مدير الطحن فى هيئة نفايات مانشستر الكبرى ، وإن كان قد تم انتدابه الآن إلى وظيفة مدير النقل ؛ وذلك بسبب كونه طرفًا أساسياً فى الفريق المهتم بمشروع تركيبة الأسطول ، إذ إنه مدير هذا المشروع . تدير الشركة ما يقارب (٦٠) شاحنة نقل أمتعة ثقيلة ذات تصميمات مختلفة ، وتعمل هذه الشاحنات فى مواقع مختلفة . البرنامج يهدف أساساً إلى النظر فى تركيبة أسطول الشاحنات وموقعه .

هل لك أن تعطينى بعض المعلومات عن المشروع ؟

راى :

بداية المشروع عبارة عن بحث حول تركيبة الأسطول . كان لدينا إحساس أننا قادرون على تسجيل تحسن ملحوظ فى هذا المجال من حيث تقليص التكاليف والفعالية . بدأنا بالنظر إلى الصورة فى شموليتها ، فظهر لنا أنه كان لدينا وجهات عديدة ، ولكننا لم نكن نؤدى عملنا بالسرعة الممكنة . لقد كلفنا أنفسنا أكثر من طاقتنا ، فقررنا التركيز على وجهات أقل مع المحافظة على نفس الفريق .

كيف تم اختيار الفريق ؟

راى :

تولى جراهام وهو راعى المشروع اختيار الفريق ، وقد كنا فى حاجة إلى أفراد من ذوى الخبرة فى مجال النقل والمواقع التى يجلب إليها الناس النفايات ، وكذلك مواقع الطحن ، أى المكان الذى يتم فيه طحن النفايات قبل إيداعها أماكن دفنها . وكان لا بد من هذه الخبرات حتى نتمكن من تغطية كل العملية . وقع الاختيار علىّ بسبب تجربتى فى طحن النفايات ، وكان لدينا مستشار فى إدارة النقل نظراً لحاجتنا لتجربته القانونية ، وكانت كارول مستشارة الجودة لدى .

كيف تعاون الفريق مع بعضه ؟

راى :

أظن أننا كنا رائعين ، لقد وجدت المهمة سهلة باعتبارى قائد المشروع ، وذلك للاهتمام الذى أبداه الفريق والتزامه بالمشروع . لم يتبادر لى أن المشروعَ مشروعى لوحدى بل إنه كان مشروع الفريق . لم نتأخر عن موعد الانتهاء سوى أربعة أيام ونيف وذلك بفضل الجهد الذى بذلوه . شرعنا فى الأيام الأولى من نوفمبر وأنهيناه فى يناير ، وقد كان تاريخ الانتهاء مرتبطاً بدورة الميزانية .

إلى أى مدى كان التدريب مفيداً ؟

راى :

لا أخالنى كنت قادراً على إنهاء العمل بدونه . ربما كنت قادراً على الخروج من المشروع بصعوبة وعناء ولن يكون الأمر أفضل من ذلك ، لقد ساعدنا التدريب على تسريع الأمور ، وأظن أنه لو لم نتلق هذا التدريب ، ما كان سيُكتب للمقترح أن يخرج إلى الوجود فى الوقت المحدد - لا أشك أننا كنا سنعانى كثيراً بدونه .

ما هو مدى فعالية مستشارة الجودة ؟

راى :

كانت كارول جيدة حقًا ، حيث قدمتْ لنا التوجيه ومنعتنا من الخروج عن المسار . وباعتبارى قائد مشروع ، فإنى كنت أنحو إلى الابتعاد عن المنهجية والدخول فى تفاصيل المشروع ، ولكن مستشارة الجودة كانت تَحُول دون انحرافنا عن الخط ، وكانت تقترح الأدوات والتقنيات فى حين كان تركيزى على إنجاز المهام .

كيف كان الوضع مع الراعى ؟

كارول :

كان جيداً ، واكتفينا بأدنى حد ممكن من الاجتماعات ؛ وذلك لأن المهمة وموعد الانتهاء كانا فى منتهى الوضوح . كان الراعى دائم السؤال عن الوضع ، وكانت كارول وهى مستشارة الجودة لدينا ، وسكرتيرة الراعى ، وعليه ، فقد كانت بمثابة همزة وصل إضافية . كنت أعلم أنى أستطيع أن أذهب إليه كلما دعا الأمر إلى ذلك ، ولكن المهمة كانت واضحة تماماً . وعلى العموم ، فإنه لم تكن لدينا مشاكل .

ما مدى تقيدك بالمنهجية ؟

راى :

كنا ننحو إلى التقيد بها فى البداية ثم نخرج عنها أحيانًا ، ولكننا سرعان ما كنا نتراجع ونلتزم بالإجراءات . وفيما لو سألتنى عن مدى فائدتها ، فإنى سأقول إنها ساعدتنا على تحقيق أهدافنا فى الوقت المحدد .

هل لك أن تعطينى فكرة عامة عن سير المراحل الأساسية ؟

راى :

أصبح هدفنا إغلاق إحدى مواقع النقل لنجعل منه موقعًا دائمًا للشاحنات حيث مركز عملها . بادئ ذى بدء ، قمنا بتحديد الأشخاص الذين قد يمسهم مثل هذا القرار ،

وكذلك المعدات التى يشملها . بعد ذلك ، قمنا بمسح للمواقع للنظر فى إمكانية تغييرها ، ظهر لنا أن مثل هذا التغيير لن تنتج عنه مشاكل شخصية . هناك إمكانية لتغيير المواقع ، ويمكن لهذه الأخيرة أن تحوى ما أردنا أن تحتوى عليه ، قمنا على إثر ذلك باحتساب التوفير الناتج عن الإغلاق وقارناه بالتكاليف الإضافية لكل الأعمال الإضافية بما فيها الأمن الإضافى والمواقف ومحطات الوقود والتجهيزات الهادفة إلى رفاهية الموظفين وحماية المعدات . نظرنا كذلك إلى الناحية القانونية وحصلنا على استشارة من خبير من خارج الفريق ، كما أحضر أحد الأعضاء الآخرين تقريراً حول متطلبات الإشراف ، وقمنا نحن بوضع مصفوفة تلخَص التوفير المحتمل فى عدد الأميال . بعد كل هذا العمل ، تبين لنا أن الفكرة مجدية ، فحددنا يوم إغلاق واقعى بمجرد أن أعددنا قائمة بالمسائل المتداخلة وحددنا المعوقات والأطراف التى قد تمانع فى العملية ، كما حددنا الحاجة للتدريب ونظرنا فى تركيب المعدات . نظرنا كذلك فيما سنفعله فى حالة ما إذا حدثت أشياء معينة ، على سبيل المثال ، ما هى التغييرات التى ستطرأ فى حال امتلاء إحدى مواقع دفن النفايات ؟

ما هى أفضل الفترات وأسوأها ؟

راى :

عشت أفضل اللحظات عندما كنت أقرأ النسخة الأخيرة من التقرير والسرور يغمرنى . أما أسوأ اللحظات ، فقد حدثت حين كُنا فى وسط المشروع ، وكنت أعتقد أننا لن نكون قادرين على إنهائه فى الموعد ، فقد كان الحيز الزمنى ضيقًا لعمل تغيير جوهرى ، ولكننا تجاوزنا تلك المحنة .

هل من شىء تضيفه ؟

راى :

من الناحية الشخصية البحتة ، تعتبر هذه أول مرة أقدِّم فيها شيئًا إلى جراهام وهو مدير المالية . إنى على مشارف إنهاء مشروع آخر برعاية بات الذى عملت معه لمدة طويلة وأنا أعرف كيف أنهيه بأسلوب يستحسنه . جراهام شخص لا أعرفه حق المعرفة

وقد أكون على خطأ تماماً . من حسن الحظ أنى لقيت مساعدة من كارول ، كما أعلم أن جراهام يميل إلى الاختصار . التقرير النهائى لا يتجاوز الأربع صفحات إضافة إلى الملحقات والبيانات ، وهذا يعنى أن العلاقة التى تربطك بالراعى على درجة عالية من الأهمية ، ولكنى لن أُصاب بنفس ما أصبت به من الهلع فى المرة القادمة .

تكييف المنهجيات :

كنت أنا وتونى فينيقن نعمل معًا فى مجال السكك الحديدية . وهذه القطعة التى ألفها تونى شيقة لسببين ، أولهما : إن تونى بدأ بالنظر إلى الوضع التى كانت عليه الأمور قبل شروعنا فى استخدام المنهجيات . ثانيًا ، يعتبر تونى أحد المسهلين من ذوى التجربة الواسعة وخبيراً فى تكييف المنهجيات لجعلها تتلاءم مع وضع معين . وتُظهر لنا الأمثلة التى ساقها الطرقَ التى استخدمها فى مشروعين مختلفين . وقد كتب تونى ما يلى :

نبذة تاريخية :

كان مرشدى فى أول تجربة لى فى تسهيل المشاريع ما كنت أذكره من برنامج تدريبى مكثف ، وإحساسى الشخصى ، والمجهود الذى كنت أبذله لأظهر بمظهر الإنسان المتمكّن فعلاً مما يفعله . كان جلُّ تدريبى مركزًا على حل المشاكل . أدركت فى الوقت المناسب أنى محتاج إلى توسيع المجال ليشمل تحسين العملية ، ويشمل أشياء أبعد من ذلك مثل : المنهجية المناسبة لكل مشروع . وعندما حدثتْ أول محاولة لبلورة نظام واضح تتبعه فرق تحسين الجودة ، فكأنما جادت السماء بخيراتها . وبالمقارنة مع تجاربى الأولى ، فإن هذه المنهجيات تمثل تحسنًا بنسبة لا تقل عن (٢٠٠٪) ، وقد التزمت بها التزامًا ثابتًا . لقد بدأنا ندرك أنه إذا كان للناس مشاكل من أى نوع ، فإن عليهم أن ينشئوا فرق تحسين جودة لحل هذه المشاكل . وهكذا ، بدأت الفرق من كل نوع وشكل تتكوّن وتطلق على نفسها اسم فرق تحسين الجودة ، خصوصًا لأن ذلك قد أصبح من باب اتباع ما هو سائد . وهكذا ، بدأنا نكيف منهجيتنا لتلائمَ الطبيعة المختلفة والخاصة بكل مشروع .

تزامن هذا العمل مع بداية الخصخصة فى الصناعة وابتعد الناس عن إنشاء فرق تحسين الجودة ، وذلك بالنظر خصوصًا إلى أنهم قد وضعوا نصب أعينهم مسائل أخرى أكثر إلحاحًا . وعلى الرغم من ذلك ، فقد كان هناك رعاة يتبنون الجودة فى المنظمة ، وكانت هناك العديد من أنشطة المشاريع . وعندما تصبح طرفًا فى عمل مع الرعاة ، لا بد أن تتحلى باللين . إليك بعض الأمثلة عن مشاريع كنت طرفًا فيها واستخدمت أجزاء جوهرية من المنهجية ، ولكن لم نتقيد بها كما هى مسجلة على الورق .

علاقات العملاء :

تتعامل إدارة علاقات العملاء لدينا مع آلاف الرسائل التى تردها شهريًا . وفى كثير من الأحيان ، كانت تمر أيام عديدة بين استلام الرسالة والرد عليها وهذا أمر غير مقبول . كانت المنظمة على وعى تام بأهمّية هذه الخدمة ، وكانت تُعتبر آخر فرصة لنا لتلميع صورتنا بعد أن كنا نقدم خدمة دون المستوى . تم مؤخرًا تعيين قائدة متميزة وهى لوسى إفانز وكانت تشرف فى عملها داخل المنظمة على إدارة خدمة العملاء . فى اعتقادى أنه لو تم تعيين شخص لديه تجربة أقل لتعاملنا مع الوضع بالطريقة التالية :

المهمة : تقليص زمن الإجابة على أسئلة العملاء .

المنهجية : كوِّن فريق تحسين جودة .

الوضع بعد سنة : بعض التوصيات التى ربما كانت جيدة ، ولكن لم يطرأ تحسن إلا على جزء من النظام .

هناك طريقة أخرى (يتم تطبيقها فى أماكن أخرى) تتمثل فى بعث إشعار بالوصول ، على اعتبار أن الاستجابة الأولى تُعتبر الأساس الذى يتم تقييمك عليه . بعد ذلك ، يمكنك أخذ ما يكفيك من الوقت لإيجاد حل نهائى للمسألة بما أنه لن يتم تقييمك على ذلك الأساس .

الطريقة التى تم استخدامها فعليًا اعتمدتْ بصفة عامة على منهجية مجموعة القيادة وكانت طريقة أكثر شمولية إذ عالجت نظام العلاقات مع العملاء برمّته . تمثلت الخطوة الأولى فى لقاء بين الراعى والمسهّل وقُسّم المشروع إلى ستة عناصر . تم بعد

ذلك إنشاء مهام لكل من المشاريع الستة بما فيها الدوافع التى أدت إلى إنشاء كل مشروع ومتطلباته ، والطرق التى ستتم بها معالجته . وتمثلت بعض هذه العناصر فى إدخال ممارسات عمل أكثر ليونة ، وتحسين مستوى المعرفة بالمنتج ، وتحسين جودة الإجابة . بعد ذلك ، قمنا بما يلى :

- الترتيب لاجتماع يضم فريق علاقات العملاء بأكمله (حوالى عشرين فرداً) . توضيح أسباب الاجتماع . طلب الحصول على متطوعين لتكوين الفرق وتحديد قادة المشاريع .
- القيام بالاختيارات النهائية للفريق .
- تدريب المسهّلين .
- عقد اجتماعات المشاريع .
- عقد اجتماعات منتظمة لمراجعة المشاريع .
- اقتراح تحسينات .
- وضع التحسينات موضع التنفيذ .

تم تحقيق تحسينات قابلة للقياس على مدار السنة التالية فى كل مجالات المشاريع بما فيها تقليص واضح فى زمن الإجابة .

حماية الإيرادات :

يتمثل الهدف من هذا المشروع فى تنفيذ ما يسمى بـ"غرامة أجرة السفر" للأفراد الذين كانوا يسافرون بدون تذكرة . إليك مثلاً الكيفية التى تم بها تقديم هذا المشروع فى شركة أخرى :

المستشار : "غرامات أجرة السفر يمكن أن توفر لك آلاف الجنيهات سنوياً" .

المدير التنفيذى : يجب أن يتم تنفيذ هذا مع بداية الجداول الجديدة فى ظرف أربعة أسابيع .

النتيجة : كارثة .

هذه المرة ، اتبعنا طريقة تجمع بين منهجية مجموعة القيادة ومنهجية التخطيط . تم تقديم تسعة أهداف إلى قائد المشروع من قبل الراعى . تمثلت المرحلة الأولى فى عقد اجتماع يجمع قائد الفريق والمسهل ومديرى التشغيل الرئيسيين ، وقد تم التعامل مع كل هدف تباعًا أثناء الاجتماع وتم تحديد أعمال لتنفيذ تلك الأهداف ، وكان أهم هذه الأهداف اعتماد الغرامات المترتِّبة عن عدم دفع الأجرة . وقد تم تطوير خطة مشروع متكاملة تشتمل على ما يلى :

- تحديد الخدمات الأكثر قابلية لسوء الاستعمال .
- إعداد جدول لحماية الدخل خاص بكل خدمة .
- تنظيم تدريب للموظفين .
- عقد اجتماع مع منظم السكك الحديدية .
- إدخال نظم قياس لحساب التأثير .
- الترتيب للدعاية .
- عمل مشروع - تجربة .
- التنفيذ المرحلى .

بعد أن حضرت اجتماعًا أو اجتماعين ، ظهر لى أنه لم تعد هناك حاجة لحضورى ، فانسحبت عن طيب خاطر .

النتيجة : نجاح .

الجزء الرابع

الأدوات والتقنيات

الفصل السابع عشر
أدوات التخطيط والتنظيم

سوف تمكّنك أدوات التخطيط والتنظيم من تحقيق نتائج باهرة فى مشاريعك وأعمالك اليومية ، وذلك سواء كنت تعمل بمفردك أو ضمن فريق . ليس المقصود من هذه الأدوات أن تُستخدم بمعزل عن بعضها . تقدم هذه الأدوات أقصى النتائج وأفضلها فى حالة استعمالها بالتسلسل . وهكذا ، فإنه يمكن أن يُتّبع التفكير الجماعى بالفرز ، ثم بتدرج (لازم - مستحسن - ممكن) . انظر دائماً فيما تريد أن تحققه والأدوات التى سوف تساعدك فى ذلك وفى الترتيب الذى يجب تطبيقها فيه .

العمل مع المجموعات :

يجوز استخدام أدوات التخطيط والتنظيم كافة من قبل مجموعات من الأفراد تعمل مع بعضها . هناك بعض الخطوط التوجيهية التى تنطبق على كل هذه الأدوات :

- احرص أن تحضر الأطراف المعنية بالموضوع .
- تأكد من أن الكل يدرك الهدف من الأداة .
- اطلع على إرشادات استخدام كل أداة قبل أن يحين وقت استخدامها .
- احرص على أن تكون الغرفة مرتّبة بطريقة مناسبة . إذا كنت تستخدم اللوح المتحرك ، رتّب مقاعد الحضور حوله حتى يتمكّن كل فرد من المساهمة . انظر فى المكان الذى سوف تعرض فيه الأوراق التى فرغت منها .
- احرص على ألا يكون هناك أكثر من شخص واحد لتولى القيادة ، وهذه مسألة هامة خاصة إذا كنت بصدد تنفيذ عملية فرز ، وإذا لم يتم ذلك ، فإن النتيجة المحتملة قد تكون مجموعة من الأفراد يحركون الملصقات فى نفس الوقت . من الأفضل أن يتولى مستشار جودة تدريب مجموعة القيادة .

العمل على انفراد :

على الرغم من أن الأدوات مصممة للعمل فى إطار جماعى ، إلا أنه يجوز أن يستخدم فرد يعمل بمفرده كلاً من أدوات الفرز وتدرج (لازم - مستحسن - ممكن)

وكذلك التخطيط الشبكى وتحليلَ النطاق (كلى - جزئى - خارج) . أما التفكير الجماعى ، فإنه ليس بالأداة التى تم تصميمها ليستخدمها شخص بمفرده ، وعلى كل حال فإن كل شخص قادر على إنتاج القوائم .

التفكير الجماعى :

الوصف

التفكير الجماعى أداة يمكن أن تستخدمها أية مجموعة للحصول على قائمة .

متى تَستخدِم التفكير الجماعى ؟

لتوليد قوائم مثل :

- المشاكل .
- الأسئلة .
- الأفكار .
- الآراء .
- الخيارات .
- الأعمال التى يمكن القيام بها .

كيف تستخدم التفكير الجماعى ؟

١ - جهز العدة : سوف تحتاج إلى حامل للمخططات وأوراق وأقلام ومشابك وملصقات ، اكتب على الملصقات حتى تستطيع إعادة ترتيب القائمة بعد عملية التفكير الجماعى .

٢ - اختر كاتبًا : استخدم مستشار الجودة إذا كان للفريق مستشار جودة ، وإذا لم يكن ذلك ممكنًا ، يجب أن يُكلَّف أحدُ أعضاء الفريق بالكتابة . تذكر أنه إذا كان شخص ما مكلَّفًا بالكتابة ، فإنه سوف يكون من الصعب عليه أن يسهم ، بمعنى

أنه إذا كان هذا الشخص يركز على الكتابة ، فإن الذهن لن يكون منصبًا على الموضوع الذى يدور بصدده التفكير الجماعى .

٣ – حدد مركز التفكير : تناول ما سيتم التفكير الجماعى حوله بالتفصيل واحرص على أن يدرك كل فرد الغرض منه وسجِّل ذلك فى أعلى الصفحة الأولى من الأوراق البيضاء الموضوعة على اللوح المتحرك .

٤ – اشرع فى التفكير الجماعى كما يلى :

أ – اطلب من كل فرد المساهمة وبالترتيب واحداً بعد الآخر حتى تتأكد من الحصول على مساهمة متوازنة .

ب – توخ الاختصار .

ت – سجل كل فكرة تمامًا كما وردت .

ث – بمجرد أن ينتهى الكاتب من تسجيل فكرة ما يصدح الفرد التالى بفكرته .

ج – لا يسمح للحضور بإبداء أى تعليق .

ح – يمكن قبول الاعتذار عن المساهمة والانتقال للشخص الذى يليه .

خ – تأكد من عرض الأوراق كاملة حتى يتمكّن الحضور من رؤيتها .

٥ – أسلوب المساهمات العشوائية : حين يكثر طلب الاعتذار عن المساهمة ، ضع حداً للتناوب المنظم وادع الحضور إلى مساهمات عشوائية .

٦ – نظم القائمة : هذه الخطوة هى المفتاح فى نجاح عملية التفكير الجماعى . لك أن تستخدم الفرز أو تحليل النطاق (كلى – جزئى – خارج) ، أو تدرج (لازم – مستحسن – ممكن) ، أو التخطيط الشبكى وذلك وفقًا لطَبيعة القائمة . فى هذه المرحلة ، استبعد التكرار وابحث عن الثغرات واطلب التوضيح كلما لزم الأمر .

تلميحات :

– يتم تدريس التفكير الجماعى فى الكثير من حلقات الدروس يوميًا ، وكل حلقة تقدم أسلوبًا يختلف إلى حد ما عن التفكير الجماعى . وفيما يلى مجموعة من القواعد

الممتازة ، ولكن إذا أردت أن تغض النظر عن أى منها ، فلك ذلك ، خاصة إذا كانت لديك معرفة جيدة بالفريق . لكنه من الأفضل فى البداية أن تفكِّر فى الهدف من كل قاعدة وفى تداعيات عدم استخدامها .

- احرص على فهم الإطار الذى تدور فيه جلسة التفكير الجماعى – ما هو السبب الذى حدا بك إلى القيام بها ؟ وما هى الأدوات التى ستستخدمها بعد ذلك ؟ وما هى الفائدة المرتقبة من النتائج ؟

- احذر من الاعتقاد الخاطئ والشائع الذى يرى أن التفكير الجماعى أداة إبداع ، فالتفكير الجماعى لا يفعل أكثر من توليد القوائم . فإذا وضعت فريقًا من ذوى الإبداع المتوسط فى غرفة ، وطلبت إليهم أن يقوموا بعملية التفكير الجماعى ، فإنهم سوف ينتجون قائمة ذات إبداع متوسط . أما إذا كان المطلوب درجة عالية من الخلق والإبداع ، فإنه يجب عليك أن توفر بعض التقنيات المعدة خصيصا لتعزيز الفكر الإبداعى .

- لا يعتبر التفكير الجماعى أداة تحليلية أو أداة حل مشاكل جيدة عند استخدامه بمعزل عن الأدوات الأخرى . ويرجع السبب فى هذا إلى أن التفكير الجماعى ينحو بالفريق فى اتجاهات عشوائية تمليها أهواء العقل البشرى والترابطات التى يصنعها بين الأشياء . إذا كنت ترغب فى تحليل وضع معين ، استخدم أحد أدوات التحليل .

- هناك نقاش حول ما إذا كان يحسن استخدام التفكير الجماعى المنظم والالتزام بالتناوب بمعناه الضيق ، أو أسلوب المساهمات العشوائية الذى يُمكن فيه لأى فرد أن يقول فكرته دون أن يترقَّب دوره . يمكِّن التفكير الجماعى المنظم كل الناس من التعبير عن رأيهم بمساواة ، وهو بذلك يشجِّع الناس الذين يميلون إلى الصمت على المساهمة ويخفف من التأثير الذى يتركه إنسان مهيمن على الفريق . ابدأ دائمًا بالتفكير الجماعى ، خاصة إذا كنت لا تعرف الفريق . أما إذا كنت تعمل مع مجموعة أفراد تعرفها معرفة جيدة وتتميز بأنها قد طَوَّرت سلوكيات فريق جيدة ، فسيكون استخدام أسلوب المساهمات العشوائية .

- لا تفضل الكمية على النوعية . بعض طرق تنفيذ التفكير الجماعى تشجع الكمية على حساب النوعية ، ويتم قبول كل ما يقال مهما كان ، ولكن هذا لا ينطبق على عمل

المشاريع ، فالمشاريع تلاقى صعوبات حتى بدون الغوص فى قوائم مغرقة فى الطول ويعوزها التركيز . فى كل الأحوال ، سوف تكون القائمة طويلة أو قصيرة تبعًا لطبيعة الموضوع ، وعليك أن تكون جاهزًا لمثل هذا الوضع .

- انظر فى حجم الفريق الذى تعمل معه . قد يصبح التفكير الجماعى المنظم رتيبًا جدًا إذا كان عدد أعضاء الفريق يتجاوز الستة ، فإذا كنت تعمل مع عدد كبير من الأشخاص ، عليك بتقسيم الفريق إلى مجموعات صغيرة مكونة من خمسة إلى ستة أشخاص .

الفرز :

توصيفه :

الفرز أداة تستخدم لتنظيم القوائم وإدارتها ، وذلك عبر تجميع البنود المتشابهة مع بعضها .

متى يتم استخدام الفرز ؟

- كلما كانت هناك قوائم طويلة من البنود كالأفكار والأشياء اللازم القيام بها أو المشاكل أو نتائج الاستبانات ، فإن الفرز يسهَل عملية التَقسيم إلى مجموعات أصغر ، ويجعلها بالتالى أكثر قابلية للإدارة .
- الفرز أداة ممتازة للاستخدام بعد التفكير الجماعى (انظر الشكل ١ - ١٧) .

الشكل (١ - ١٧) فرز مجموعة طويلة فى ست مجموعات صغيرة .

(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
×	×	×	×	×	×
×	×	×	×	×	×
×	×	×	×	×	×
	×	×	×		×
			×		×

كيف يُستخدم الفرز ؟

١ – لا بد من كتابة القائمة التى سيتم فرزها على ملصقات : كل ملصقة من بند واحد فقط . احرص على أن يكون هناك مكان كاف فى أوراق اللوح المتحرك ، وقد يكون من الضرورى إلصاق بعض الأوراق على الحائط.

٢ – تناول ملصقة بصفة عشوائية : اقرأها على مسامع الحاضرين والصقها على ورق اللوح المتحرك .

٣ – تناول ملصقة أخرى : اقرأها بصوت مسموع وسل : "هل يمكن جمعها مع الأولى؟" . إذا كانت الإجابة بنعم ، ضعها تحتها وإذا كانت الإجابة بلا ، ابدأ مجموعة جديدة .

٤ – تناول ملصقة أخرى : أقرأها بصوت مسموع وسل : "هل تتماشى مع أى من الملصقتين السابقتين ؟" واصل عملية الفرز إلى أن يتم وضع كل الملصقات فى مجموعات صغيرة .

٥ – تناول كل المجموعات بالتناوب واطلب إلى الحضور أن يقترحوا لها عنوانًا .

٦ – انظر فى المجموعات لبعض الدقائق : ابحث عن مواقع التكرار أو الثغرات أو التناقضات .

٧ – اتخذ قراراً بشأن ما ستفعله بالمجموعات : هذا يعتمد على طبيعة القائمة ، قد يكون من المفيد مثلاً أن تكلف شخصاً ما بكل مجموعة .

تلميحات :

– فى حالة وجود خلاف حول المكان الذى يجب وضع الملصقة فيه ، هناك مجموعة من الخيارات :

(أ) سل صاحب المساهمة عما يقصده بالتحديد .

(ب) ضع الملصقة جانبًا وارجع إليها بعد الانتهاء من البقية .

(ت) كرِّر الملصقة وضعها فى مجموعتين .

– عادة ما تنبثق عناوين للمجموعات أثناء عملية الفرز ، إلاّ أنه من الأفضل ترك عملية اختيار الاسم إلى النهاية ، وجعل المجموعات تقرر العنوان وليس العكس .

الفرز الزمنى (أو الترتيب الزمنى) وكيفية استخدامه :

طريقة أخرى للقيام بالفرز هى الترتيب الزمنى . هذا النوع من الفرز ينطبق مثلاً عند معالجة قائمة من الأفعال . (انظر الشكل ٢ – ١٧) .

الشكل (٢ – ١٧) : فرز زمنى كامل .

البداية النهاية

× × × × × × × × × × × × × × × ×

× × × × × × ×

× × ×

× ×

لاحظ أن الشكل يظهر أن هناك ذروة للأعمال في منتصف المشروع

١ – هناك حاجة إلى كتابة القائمة التى سيتم فرزها على ملصقات : احرص على أن يكون هناك ما يكفى من الفراغ على ورق اللوح المتحرك . قد يكون من الضرورى تعليق بعض الأوراق على الحائط . لاحظ أنك سوف تشرع فى الفرز من اليمين إلى اليسار وفقًا للترتيب الزمنى .

٢ – تناولْ ملصقة : واقرأها بصوت مسموع وضعْها على ورق اللوح المتحرك .

٣ – تناول ملصقة أخرى : اقرأها بصوت مسموع وسل : "هل تقع هذه الملصقة قبل الأولى ، فى نفس الوقت أم تليها ؟" ضعها فى المكان المناسب .

٤ – تناول ملصقة أخرى : اقرأها بصوت مسموع وسل : " أين موقع هذه الملصقة ؟" كرر السؤال : "قبل الملصقات الأخرى أم فى نفس الوقت أم بعدها؟" ضعها فى ترتيبها الزمنى المناسب : فى حال وقوع ملصقات فى "نفس الوقت" ، ضعها تحت الملصقة الأصلية . استمر على هذا المنوال إلى حد الانتهاء من كل الملصقات .

٥ - فكر لبضع دقائق فى الترتيب الزمنى النهائى الذى توصلت إليه : ابحث عن الثغرات أو التكرار أو التناقضات .

٦ - حدد ما تريد أن تفعله بالنتيجة التى توصلت إليها : على سبيل المثال ، قد يكون من المفيد تكليف أشخاص بمجموعة من الأعمال أو تقديم النتائج فى شكل تخطيط شبكى .

تلميحات حول الفرز (أو الترتيب) الزمنى :

- إن الشكل الذى سوف يتخذه الفرز الزمنى سوف يعطيك فكرة ضافية عن الأوقات التى تحدث فيها الذروات والمختنقات فى مشروع ما . وإذا كانت هناك مجموعة من الأعمال التى يلزم إنجازها فى نفس الوقت ، انظر فى إمكانية إعادة جدولتها فى فترات أخرى أقل نشاطًا ، أو استخدم تدرج (لازم - مستحسن - ممكن) .

- يعتبر الفرز الزمنى مقرونًا بتدرج (لازم - مستحسن - ممكن) أداة من الطراز الأول للاستخدام عند كتابة التقارير ، أو تجهيز جدول الأعمال الخاص باجتماع ما أو تصميم دروس تدريبية .

تدرج (لازم - مستحسن - ممكن) :

من أدوات تحديد الأولويات لأى قائمة وضعها فى مستويات (لازم - مستحسن - ممكن) .

متى يُستخدم تدرج (لازم - مستحسن - ممكن) ؟

- عند تحديد الأولويات لعدد من المهمات .

- لتحديد أولويات بُنود جدول الأعمال الخاص باجتماع ما .

كيف يُستخدم تدرج (لازم – مستحسن – ممكن) ؟

١ – قم بإعداد قائمة بالبنود التى سوف تحدد أولويتها .

٢ – صنفها كالآتى :

– يلزم إنجازها الآن (لازم) .

– يستحسن إنجازها الآن (مستحسن) .

– يمكن إنجازها الآن (ممكن) .

٣ – نفذ .

نفذ (اللازم) أولاً ، و (المستحسن) ثانيًا ، وبعدها نفذ (الممكن) إذا كان هناك متسع من الوقت .

تلميحات :

– هناك بدائل لتدرج (لازم – مستحسن – ممكن) ، وهى "حالاً – فى المستقبل القريب – فى وقت لاحق" أو أولوية "عالية – متوسطة – دنيا" . فى حال كنت تخطط لإستراتيجية ، حاول استخدام تدرج المدى (القريب – المتوسط – البعيد) .

– إذا كنت تعمل مع فريق ، توخَ الوضوح بخصوص المقياس الذى يتم استخدامه فى التقييم . اتبع قرار الأغلبية ، ولكن احرص على إعطاء المعارضين بشدة فرصة لتوضيح أفكارهم ، فقد يؤدى ذلك إلى تغيير القرار .

– تدرج (لازم – مستحسن– ممكن) طريقة جيدة لإدارة (سلة الوارد) .

التخطيط الشبكى :

الوصف :

التخطيط الشبكى الذى يطلق عليه أحيانا مسمى (بيرت) [١] أو (مخطط جانت) [٢] أداة من أدوات تخطيط المشروع أو تخطيط التنفيذ ، وتتكون من ثلاثة عناصر :

---

١ – الاسم البديل لشبكة التخطيط : PERT

٢ – الاسم البديل لشبكة التخطيط : Gantt Chart

- ما الذى يجب إنجازه .
- من سيتولى الإنجاز .
- متى سيتم ذلك .

متى يُستخدم التخطيط الشبكى ؟

خلال كل أنشطة التخطيط .

كيف يُستخدم التخطيط الشبكى ؟

١ - حدد كل عناصر الخطة عبر عملية التفكير الجماعى ، مثلاً ، وجعلها على ملصقات .

٢ - استخدم الفرز الزمنى لترتيبها .

٣ - تثبت من عدم وجود ثغرات أو أعمال ناقصة .

٤ - قرر من سيكون مسئولاً عن كل عمل . حدد العمل المطلوب منهم بدقة واكتب اسمه بالأحرف الأولى على الملصقة .

٥ - أضف مقاييس زمنية على الملصقات . قد تكون هذه بالشهر أو الأسبوع أو بتاريخ محدد .

٦ - قرر ما إذا كنت تريد تقديم البرنامج رسميًا كما سيظهر أدناه ، أم إذا كنت ستتركه كما هو على ورق اللوح المتحرك لتسهيل عملية المراجعة (انظر الشكل ٣ - ١٧) .

٧ - راجع المخطط للتأشير على العمليات المنجزة وأعد الترتيب كلما دعت الضرورة أثناء تقدم العمل .

الشكل (٣ – ١٧) : التخطيط الشبكى

		متى											
ماذا	من	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
عمل	س ع												
عمل	م ق												
عمل	ع و												
عمل	ع ع												

تحليل النطاق (كلى - جزئى - خارج) :

تحليل النطاق (كلى – جزئى – خارج) أداة تستخدم لتحديد الجهة التى تتحكم فى مسألة معينة .

متى يُستخدم تحليل النطاق (كلى –جزئى – خارج) ؟ -

كلما كانت لديك قائمة من المسائل التى يجب تناولها وتحتاج إلى تحديد ما ، كلما كانت هذه المسائل تقع ضمن نطاق مسئولياتك .

كيف يُستخدم تحليل النطاق (كلى –جزئى –خارج) ؟

١ – قم بإعداد قائمة بالمسائل .

٢ – اتخذ قراراً حول ما إذا كانت أية مسألة .

كلـــى – = أى تقع كلياً ضمن تصرف المجموعة .

جزئى – = تقع جزئياً ضمن تصرف المجموعة .

خارج – = أى خارجة عن نطاق تصرف المجموعة .

٣ - حدد الطريقة التى سوف يتم استخدامها للمضى فى إنجاز المسائل الواقعة (كلية) فى نطاق عمل المجموعة ، ربما عن طريق استخدام تدرج (لازم - مستحسن - ممكن) لتحديد الأولويات . حدد الجهة التى يجب العمل على جعلها طرفًا أهم فى إنهاء المسائل التى تدخل (جزئيًا) فى نطاق عمل المجموعة ، ثم حدد الطرف الذى يجب أن يتولى المسائل التى تقع (خارج) نطاق عمل المجموعة .

الفصل الثامن عشر
أدوات التحليل

أدوات التحليل هى كالآتى :

- مخططات إشيكاوا لتحديد عوامل الأسباب والتأثيرات .
- مخططات السير الانسيابية للمساعدة فى فهم الطريقة التى تسير بها العمليات .
- نموذج كانو لتحديد حاجيات العملاء .
- مخطط الحصبة للمساعدة فى التحليل حسب الموقع .

يمكن استخدام هذه الأدوات من فرد واحد يقوم بعمل ما أو من قبل مجموعة تعمل مع بعضها البعض .

العمل ضمن مجموعة :

هناك شَبه بين الخطوط التوجيهية الخاصة بالعمل مع مجموعة من الناس وتلك التى تستخدم فى التخطيط والتنظيم .

- احرص على أن تتكوَّن المجموعة من الأطراف المعنية بالموضوع الذى سوف يتم تحليله سواء كانوا موردين أو عمالاً أو عملاء .
- تأكد من فهم الجميع لهدف الأداة .
- اشرح باختصار كيفية استخدام الأداة قبل الشروع فى ذلك ، وربما كان من المفيد توزيع ملخص مكتوب عند الحديث عن مخططات إشيكاوا أو مخططات السير الانسيابية .
- احرص على أن تكون الغرفة مُرتَّبة بالطريقة المناسبة ، إذا كنت ستستخدم اللوح المتحرك ، رتب الجلسة حوله حتى يتمكَّن الجميع من المساهمة ، سوف تكون محتاجاً إلى متسع من المكان على الحائط لاستخدام بيانات إشيكاوا ومخططات السير الانسيابية .

- احرص على ألاّ يتولى قيادة الفريق أكثر من شخص واحد فى ذات الوقت ، وهذا ينطبق بصفة خاصة إذا كنت تجهز مخططات سير انسيابية أو بيانات إشيكاوا . الوضع الأفضل هو أن يتولى مستشار جودة مُدرَّب قيادةَ الفريق .

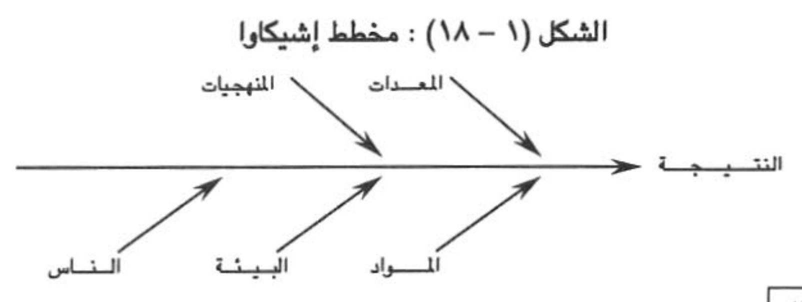
كلمة تحذير :

ربما كانت أدوات التحليل وبخاصة مخططات إشيكاوا ومخططات السير الانسيابية أكثر الأدوات تعقيداً من الناحية الفنية على الرغم من أنها فى حقيقة الأمر سهلة الاستخدام والتطبيق ، إلا أن المجموعات التى تستخدم هذه الأدوات دأبت على أن تجهد نفسها فى محاولة لإنتاج مخططات إشيكاوا أو مخططات سير انسيابية تكون مكتملة من الناحية الفنية ويغيب عنها أن الهدف مما يقومون به هو تحليل وضع ما . إن الغاية من استخدام الأداة هو المساعدة وليس وضع العراقيل . فإذا كان اتباع الخطوط التوجيهية المدرجة فى هذا الفصل يتسبب لك فى تعقيد شىء معين أكثر من اللازم ، وإذا كان بوسعك أن تستنبط طريقة أفضل ، **فلا تتردّد فى ذلك . لا تكترث** لما قد يقوله الأستاذ إشيكاوا . فربما كانت إجابته "حسنًا فعلت" .

مخططات إشيكاوا :

كثيرًا ما تطلق على مخطط إشيكاوا تسمية : (مخطط السبب والنتيجة) أو مخطط (جمجمة السمكة) . وهذا المخطط عبارة عن أداة شائعة الاستخدام لإظهار العلاقات السببية وذلك من خلال ذكر خاصية الجودة أو "النتيجة" فى رأس المخطط ، وإدراج قائمة بالأسباب الممكنة على أسهم متفرعة (انظر الشكل ١ – ١٨) .

الشكل (١ – ١٨) : مخطط إشيكاوا



متى تُستخدم مخططات إشيكاوا ؟

- عندما ترغب فى تنفيذ تحليل شامل لخاصية جودة أو وضع معين والتأكد من أنه قد تم تحديد كل العوامل المساهمة ، فإن مخطط إشيكاوا سوف يجبرك على التفكير فى كل من الخمسة عناصر التالية : المنهجيات ، والمعدات ، والناس ، والبيئة ، والمواد .
- فى المراحل الأولى من المشروع ، سوف يساعدك مخطط إشيكاوا فى تحديد المجالات الممكن دراستها ، وسوف يبرز العمليات التى تحتاج إلى أن توضع على اللوح المتحرك قصد دراستها .
- لتحديد الأسباب والمشاكل الممكنة وفهم العلاقات بينها .
- عندما ترغب فى وضع تصور واضح للعلاقات التى تربط بين العوامل المساهمة ، فإن مخطط إشيكاوا أداة عرض متميزة .

كيف تستخدم مخططات إشيكاوا ؟

١ - سوف تحتاج إلى اللوح المتحرك والأقلام والملصقات والمشابك وأشرطة الإلصاق الشفافة ، وتأكد من أن هناك ما يكفى من الفراغ على الحائط . جرت العادة على استعمال ورقة كاملة من ورق اللوح المتحرك لدراسة كل من العناصر الخمسة التى ذكرناها (انظر رقم ٤ أدناه) .

٢ - عرف خاصية الجودة أو النتيجة التى تريد دراستها وسجِّلها على رأس المخطط . قد تكون هذه النتيجة فى شكل وضع مرغوب أو مشكلة . (مثل : "مساحة الاستقبال المفضّلة" أو "أصناف شاحنات الرفع") .

٣ - ارسم سهمًا عريضاً من اليسار إلى اليمين فى اتجاه مربّع النتيجة .

٤ - قرر بشأن الأسهم المتفرعة ، العناوين المقترحة هى" المنهجيات ، والمعدات ، والناس ، والبيئة ، والمواد" . قد لا تكون هذه العناوين مناسبة لكل وضع . وإذا كان يساورك شك بذلك ، فاستشر الفريق . تذكر أن مخطط إشيكاوا أداة تحليلية وأن الهدف من استخدام العناصر الخمسة المذكورة أعلاه هو تغطية كل الزوايا .

٥ - تناولْ كل سهم متفرع بمفرده واحصل على آراء كل الحضور بالتتابع ، واكتب قائمة بالأسباب أو العوامل الممكنة على ملصقات وضعها بمحاذاة الأسهم المتفرعة المناسبة . وينبغى جمع الأسهم المتفرعة ذات العلاقة ببعضها البعض وذلك لتكون أسهمًا أخرى تابعة للأسهم المتفرعة الأصلية . استخدم قلم الرصاص لرسم الأسهم التى ستبدأ بها وذلك لتمكينك من إعادة ترتيبها لاحقًا (إذا لازم الأمر) .

٦ - احرص على استنفاذ كل الأفكار التى تهمُّ كل فرع قبل التحول إلى الفرع التالى . ربما كان من المجدى الشروع بفرع سهل . قد يتبادر لك أن الأفكار تتكرر فى أكثر من عنوان ، ولكن لا تهتمَ لذلك .

٧ - رتِّب المخطط ، وابحث فيه عن أية ثغرات ، وارسم الأسهم مستخدمًا القلم الخاص باللوح المتحرك ، وثبت الملصقات فى مكانها .

٨ - تَعتمِد الخطوة التالية على طبيعة المشروع الذى أنت بصدده . هناك نقطة جيدة يمكنِ أن تنطلق منها وهى أن تسأل الفريق عن الخطوة التالية التى يرونها مناسبة . قد تتمثل هذه النقطة فى تحديد مجالات معينة جديرة بالمزيد من الدراسة إذا كانت لديك جملة من النظريات ، أو فى جمع بيانات حول عوامل محددة ، أو تكليف أشخاص بمجموعة معينة من الأعمال . سوف نضرب أمثلة على هذا فى الفصول القادمة .

مخططات إشيكاوا السلبية :

فى بعض الحالات يمكنك الاختيار بين إعداد مخطط إشيكاوا إيجابى أو مخطط سلبى . مثلاً : تنقلب (منطقة استقبال مثالية) فى رأس المخطط إلى (أسوأ منطقة استقبال فى العالم) ، وتتحول العناصر من "الرد على الهاتف فى الحال" إلى "عدم الرد على الهاتف" . الغاية من هذه الطريقة هى تبين عدد العناصر السلبية الموجودة فعليًا وإزالتها ، وهذه طريقة لا تخلو من المُتعة . استخدم نفس الخطوات الخاصة بتكوين مخطط إشيكاوا العادى .

تلميحات :

- على العكس من التفكير الجماعى ، يتطلب مخطط إشيكاوا أن تكون على بينة من المقصود بكل بند ، وعليه فلا بد أن يدور النقاش أثناء تكوين المخطط .

- لا تكترث إذا لاحظت عدم توازن بين الأسهم الفرعية : أحياناً يكون التوزيع متساوياً بين كافة أسهم العوامل ، وأحياناً أخرى يكون هناك سهم فرعى لا يحمل سوى عدد قليل من العوامل . فى مناسبات أخرى ، تتركز كل العوامل فى سهم فرعى ولا تظهر إلا القليل من العوامل على الأسهم الأخرى . يصعب فى الكثير من الأحيان التنبؤ بالموقع الذى سوف تتركز فيه العوامل ، ولكنه عادة ما يكون هناك نمط حسب الموضوع قيد الدرس . على سبيل المثال ، لن يكون هناك عادة فى قطاع الخدمات سوى عدد قليل من العوامل ذات العلاقة بالمعدات والمواد .

- استخدم مخطط إشيكاوا لتركيز النقاش : للكثير من الناس نظريات محببة بشأن الأسباب المولِّدة لوضع معين ، وفى غياب بديل ، فإنه يمكن لاجتماع أو مشروع أن يصرف وقتاً طويلاً فى مناقشة هذه النظريات المحببة دون أن يعلم ما إذا كانت هذه النظريات صحيحة أم لا . إن تكوين مخطط إشيكاوا سوف يوفِّر نقطة جيدة يتمركز حولها النقاش .

- استخدم مخطط إشيكاوا كنقطة انطلاق لجمع البيانات : ينطبق هذا بصفة خاصة فى حل المشاكل ، إلا أنه فى كل الأحوال ، وبمجرد الانتهاء من تكوين مخطط إشيكاوا ، فإنه من الضرورى تقييم الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل . اجمع بيانات بخصوص أهمية كل عامل واعرض هذه البيانات فى شكل مخطط باريتو .

- هناك سبب شائع للخلط يتمثل فى عدم التفريق بين "المعدات" و "المواد" . دعنا نوضح هذه النقطة من البداية . يمكن تعريف المعدات على أنها معمل متحرك أو ثابت - كالشاحنات أو الآليات أو آلات النسخ . أما المواد ، فهى أشياء قابلة للاستهلاك كالوقود أو الأجزاء المكونة فى الإنتاج أو حتى القرطاسية .

أصل التسمية :

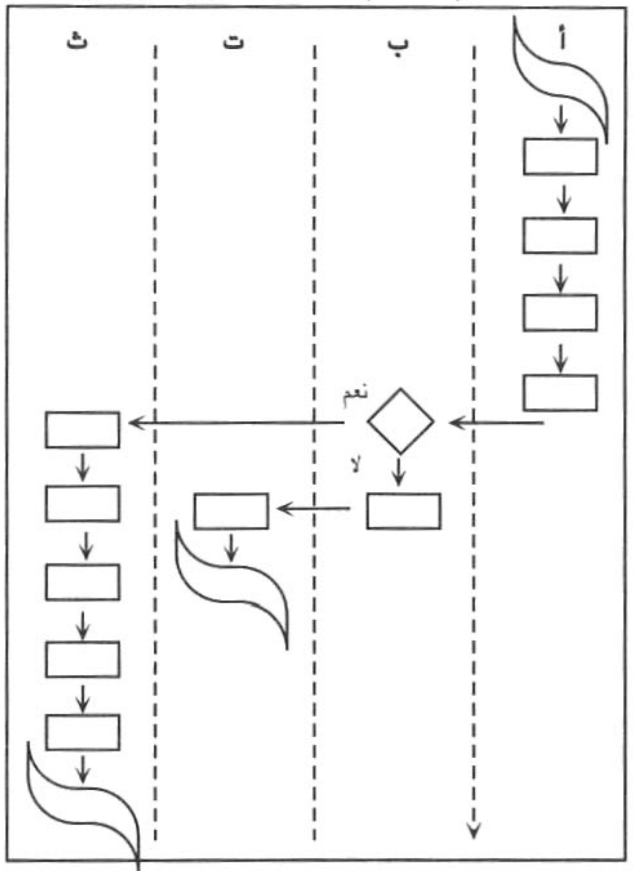
أُطلقت تسمية إشيكاوا على هذا المخطط انطلاقًا من اسم مخترعها الأستاذ كاورو إشيكاوا . تخرج الأستاذ إشيكاوا من قسم الكيمياء التطبيقية فى جامعة طوكيو سنة ١٩٣٩م . وقد اتّسمت مهنته فى المجالين الأكاديمى والصناعى بالتنوّع ، فعمل محاضرًا فى مجموعة بحوث ضبط الجودة التابعة لرابطة العلماء والمهندسين اليابانيين . كانت سنة ١٩٤٣م أول مرة استخدم فيها مخططه مع مجموعة من المهندسين فى معامل الصلُب التابعة لشركة كواساكى . إن استعمال مخطط إشيكاوا فى الصناعة التحويلية والصناعة الثقيلة أمر واضح ولكنه أظهر صلاحيته كذلك فى صناعة الخدمات ، وهذا راجع إلى أن إشيكاوا أدرك أهمية العنصر البشرى وتفاعله مع عوامل أخرى ، كما أدرك أن هذه العلاقة أساسية فى كل الأحوال . إن المبدأ الذى قامت عليه هذه الأداة مبدأ جامع ألا هو أن المنظمات ليست إلا شبكة معقدة من العلاقات .

مخطط السير الانسيابى :

الوصف :

يوضح مخطط السير الانسيابى العنصر البشرى والمهام والقرارات التى تكون فى مجملها عملية محددة (انظر الشكل ٢ – ١٨) . الميزة الخاصة بمخطط السير الانسيابى أنه يظهر الأشخاص والإدارات ذات العلاقة على الجانب الأعلى من المخطط والعلاقة التى تربطهم بالعملية وببعضهم البعض . وبما أن المنظمات تعتمد اعتمادًا كليًا على العمليات التى تستخدمها لإنجاز الأعمال ، فإن ذلك يجعل من مخطط السير الانسيابى أحد أهم الأدوات .

الشكل (٢ – ١٨) : مخطط السير الانسيابى .



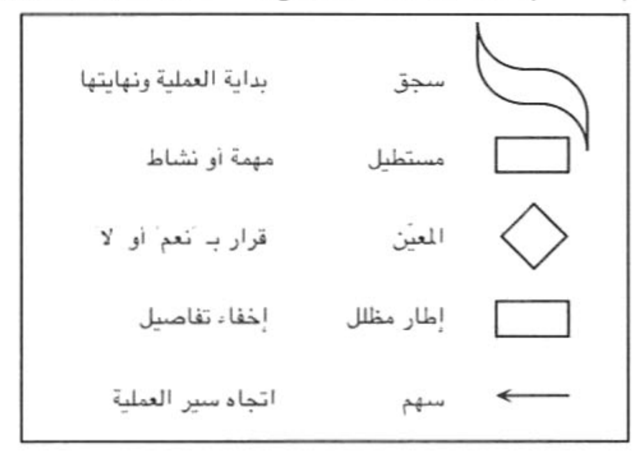
متى تستخدم مخططات السير الانسيابية ؟

- عند تحليل عملية قائمة ؛ فإنه يكون قد تمت صياغة الخطوط التوجيهية هنا من منطلق تحليل وضع قائم ، غير أن لمخططات السير الانسيابية استخدامات أخرى .
- للمساعدة فى تحديد النقاط التى يمكن فيها أخذ القياس داخل العملية .
- للتخطيط لعملية جديدة .
- لتوضيح تعليمات العمل أو الإجراءات .

الرموز المعيارية :

هناك العديد من الأشكال التى تُستخدم فى مخططات السير الانسيابية وللبعض منها تطبيقات متخصصة مثلما هو الشأن فى برمجة الحاسب الآلى (انظر الشكل ٣-١٨) . فى الكثير من الأحيان ، يكفى استخدام خمسة رموز .

الشكل (٣ - ١٨) الأشكال المستخدمة فى مخططات السير الانسيابية .



كيف تُستخدم مخططات السير الانسيابية ؟

١ - التحضير :

- إذا كنت بصدد تحليل عملية أو التخطيط لها ، تأكّد من أن كل الأطراف المعنية بالعملية مُمثَّلة .

- سوف تحتاج إلى اللوح المتحرك والأقلام والملصقات (مربعات لأطر القرارات ومستطيلات للمهام وأطر مُظلّله وسجق) وأقلام الرصاص ومشابك وشريط إلصاق شفاف .

- احرص على أن يكون لديك ما يكفى من المكان على الجدار ، حيث تأخذ مخططات السير الانسيابية أحجامًا كبيرة ولذلك ، ضع ورقتين من أوراق اللوح المتحرك الواحدة فوق الأخرى وخصص نصف ورقة لكل إدارة أو فرد له علاقة بالعملية .

٢ - حدد بداية العملية ونهايتها . قد تكون هناك أكثر من بداية أو نهاية واحدة . وإذا كان ما تقوم به جزءًا من مشروع ، استرشد بوصف مهمة المشروع .

٣ - ضع أسماء الأفراد أو الإدارات المعنية فى أعلى الورقة ، وضعها بالترتيب واكتبها على ملصقات لتسهيل إعادة الترتيب فيما بعد .

٤ - اطرح السؤال : كيف تكون البداية ؟ اكتب الإجابة بأكثر ما يمكن من الدقة على ملصقة مستطيلة وضعها تحت اسم الشخص أو الإدارة المناسبة .

٥ - واصل طرح السؤال : "ماذا بعد ذلك ؟"

- ضعْ الملصقات عموديًا إذا كانت الأنشطة تقع على عاتق شخص فى إدارة واحدة ، وضعها أفقيًا إذا كانت العملية ستنتقل إلى شخص أو إدارة أخرى .

- لا تدخل فى الكثير من التفاصيل بسرعة . استخدم الأُطر المظللة لإخفاء التفاصيل ، ويمكنك إنشاء مخططات سير انسيابية منفصلة خاصة بالتفاصيل فى وقت لاحق .

- كلما كانت هناك قرارات ، يجب صياغتها بحيث تكون الإجابة عليها بـ "نعم" أو "لا" . على سبيل المثال ، لا ينبغى أن يكون لديك إطار قرار مكتوب عليه : "أىَ لون؟" ، بل مجموعة من الأطر مكتوب عليها_ : "أحمر - نعم/لا" ، "أخضر - نعم/لا ؟" وهكذا دواليك . اتبع الإجابة التى تحصل فى معظم الأحيان وبعدها ، عُدْ لإنهاء الطرف الآخر .

٦ - واصل العملية حتى النهاية وتأكد من أنه قد تم الانتهاء من الإجابة على كل القرارات المطروحة . فى هذه المرحلة بالتحديد يمكنك الشروع فى وضع الأسهم على الرسم على أن تستخدم قلم الرصاص حتى فى هذه المرحلة .

٧ - اطلب من أحد الحضور أن يسرد على مسامع الآخرين مجريات العملية من بدايتها إلى نهايتها ، وذلك للتأكد من أن العملية مفهومة ومعقولة ، وفى الأثناء ، قم بإضفاء تنظيم أكثر على الرسم .

٨ – أخيرًا ، دون الأسهم بالحبر ، وارسم خطوطًا عمودية بلون مختلف للفصل بين الأفراد أو الإدارات وثبت الملصقات نزولاً .

٩ – قرر ما إذا سيتم تقديم عرض رسمى لمخطط السير الانسيابى أم إذا كان سيوزع على المكاتب . *وإذا رأيت أنك سوف تقوم بإعداد الكثير من مخططات* السير الانسيابية ، فكر فى إمكانية ابتياع بعض برامج الحاسب الآلى المتخصصة .

مقدار التفاصيل :

ليس من السهل مسبقًا تحديد مستوى التفاصيل الضرورية لمخطط السير الانسيابى ، فهذه التفاصيل سوف تظهر عندما يشرع الفريق فى إعداد الرسم . عادة ما يتم استخدام ثلاثة مستويات من التفاصيل وهى كالآتى :

(١) النظام : مسح عام – بدون تفاصيل .

(٢) العملية : مستوى متوسط .

(٣) المهمة : مستوى أدنى (الكثير من التفاصيل) .

تعتبر مخططات السير الانسيابية أكثر ملاءمة بالنسبة لمستوى العملية ، على أنه قد يكون من المجدى أحيانًا الشروع بإعداد رسم يشمل النظام وذلك للحصول على فكرة عن كيفية سير العملية .

إذا كان الشك يساورك بخصوص حجم التفاصيل التى ستدرجها عليك بالآتى :

– فكر فى الإطار العام : فإذا كان هذا الجزء من المشروع ، انظر فى المهمة . ما مستوى التفاصيل التى تحتاج إليها لإنجاز ما ترغب فى إنجازه ؟

– إذا كان مستوى التفاصيل غير واضح إلى الآن ، استخدم الإطار المظلل فى الوقت الراهن . حالما ينتهى العمل من مخطط السير الانسيابى ، راجعه . يمكنك دائمًا الرجوع إلى الإطار المظلل ، ووضع تفاصيل أكثر إذ إن التراجع عن التفاصيل أصعب بعد إدراجها والانتهاء منها .

تلميحات :

- ليست هناك طريقة صحيحة واحدة لإعداد مخطط السير الانسيابى - فكل البيانات مختلفة . سر على هدى هذه التوجيهات ما أمكن ذلك ، ولكن تذكَّر أن النجاح يعتمد على مدى فهم المخطط واستخدامه من قبل الذين يتولون إعداده .
- عند إعداد مخطط سير انسيابى خاص بعملية قائمة ، من المهم أن تُرسم العملية كما تحدث بالفعل ، وليس مثلما ينبغى أن تكون فى حال اتباع كل الإجراءات .
- لا يجب أنْ يَعْمَل على إعداد مخطط السير الانسيابى أكثر من شخص واحد فى نفس الوقت ، وينبغى أن يتولى هذه العملية مستشار الجودة فى حال وجوده .
- فى الكثير من الأحيان ، تظهر على السطح مسائل فرعية مهمة أثناء إعداد مخطط السير الانسيابى . احتفظ بهذه المسائل فى سلة المسائل وسجلها كلما ظهرت واعمل على حلها فى وقت لاحق .
- قد يكون من المجدي أحيانًا التنقل شخصيًا والاطلاع على العملية من مكتب إلى مكتب ، ومن موقع إلى موقع ؛ وذلك لتكوين صورة واضحة حول ما يجرى .

تحليل مخطط السير الانسيابى :

بمجرد الانتهاء من إعداد مخطط السير الانسيابى ، لا بد من قضاء بعض الوقت فى تحليله والخروج باستنتاجات منه وتحديد الأفكار الهادفة إلى التحسين . سوف يكون من المفيد للمجموعة أن تنظر تباعًا فى النقاط التالية ، وإعداد قائمة بالأفكار التى تتولَّد عن هذا التحليل :

- أين يكمن الخطأ ؟
- التكرار .
- العمل الذى لا يجدى نفعًا .
- انخراط عدد كبير من الأشخاص فى أنشطة بسيطة .

- انتظار لا موجب له .
- الفرْق بين الإجراء المعتمد والممارسة الفعلية .
- الفرق بين الطرق التى يعمل بها الأشخاص .
- الفوارق فى الطرق التى تعمل بها الإدارات والمواقع المختلفة .
- أية تناقضات أخرى .
- مخططات مواقع عمل غير فعالة .
- طرق بديلة .
- طرق مسدودة .

استخدام مخطط السير الانسيابى لوضع نقاط قياس :

يعتبر مخطط السير الانسيابى أداة ممتازة لتحديد المَوَاطِن التى يجب فيها قياس أداء عملية أو جزء من عملية ، فقد يكون من المناسب أن يتم قياس أشياء مثل : "مدى السرعة" أو "العدد" أو "الوتيرة" إلى غير ذلك . يمكنك محاولة تسجيل القياس فى الأماكن التالية :

- فى بداية العملية ونهايتها وذلك لتحديد الوقت الذى سوف تستغرقه هذه العملية من نقطة الشروع إلى النهاية .
- عند نقاط القرارات وذلك لتحديد عدد النقاط فى كل اتجاه .
- عند التعاملات بين المورِّد والعميل وبين الأشخاص والإدارات والمنظمات .
- حيثما كان بديهيًا أن يجرى القياس .

نموذج كانو :

وصف النموذج

نموذج كانو هو أداة لتحليل حاجيات العميل وتصنيفها ، وهذه الحاجياتُ يُمكن من ثم وضعُ أولويات لها حتى يتم تركيز الموارد ومجهودات التحسين فى الجوانب التى سيكون لها فيها مفعول أقوى .

متى يُستخدم نموذج كانو ؟

- إبان تحليل حاجيات العميل .
- على إثر دراسات العملاء .

كيف يُستخدم نموذج كانو ؟

١ - سجل كل حاجيات العملاء التى تم تحديدها على ملصقات .

٢ - صنفها كما يلى :

- أساسية ، وتُعرَفُ أيضا بـ : "بنود لابد من توفرها" . العملاء يتوقعون هذه الحاجيات ، وبما أنها تُعتبر شيئًا مفروغًا منه ، فإن العميل عادة لا يطلبها . فإذا تم الوفاء بالحاجيات الأساسية ، فإن العميل لن يكون راضياً بالضرورة . وإذا لم تتم الاستجابة لحاجياته ، فإن العميل سيكون غير راض . على سبيل المثال ، لو طرحت عليك شركة طيران أسئلة حول الأشياء التى ترغب فى أن يوفَروها لك ، فإن الأمان لن يكون مدرجاً على القائمة . فالأمان حاجة أساسية ، وتعتقد أنه لا حاجة لك لطلبه بصفة خاصة . هناك مثل آخر من مجال الإسكان ، وهو عدم تسرب الماء من سقف البيت . فالمستأجر لن يسدى إليك شكره لأنك قدمت له سقفاً ، ولكنه سرعان ما يأتيك يشكو إذا بدأ السقف فى تسريب الماء .
- الأداء ، ويعرف كذلك "كلما كان أكثر كان أفضل" . لهذه الحاجيات علاقة مباشرة برضا العميل ، فكلما تمّت الاستجابة للحاجة بطريقة أكثر فاعلية ،

ازداد رضا العميل ، وكلما انخفض الأداء فى الوفاء بتلك الحاجة ، كان العميل أقل رضا . السرعة فى الرّدّ على الهاتف مثل جيد . فإذا تم الرد على الهاتف بعد رنتين ، تراك مبهوراً ، وإذا تم الرد بعد أربع أو خمس رنات ، فإن الأمر سيكون عاديًا . أما عندما يصل العدد إلى ست أو أكثر ، فإنك سوف تشرع فى النقر على الطاولة بأصابعك فى تعبير عن القلق . مثل آخر من مجال الإسكان قد يكون الوقت الذى يستغرقه إصلاح عطل فى البيت .

- الميزات والمعروفة كذلك بـ "دواعى السرور" وهذه خاصية تميِّز الخدمة التى تقدمها أو المنتج الذى تعرضه ، وهى عبارة عن لمسة إضافية غير مرتقبة . الميزات الخاصة تمثل مفاجأة سارة بالنسبة للعميل ، ولكنها لا تجلب عدم الرضا فى حال غيابها . على سبيل المثال ، وضع الحاجيات المشتراه من البقالات الكبيرة فى أكياس عند المحاسبة .

٣ - حدد الخطوات التالية ، ويعتمد هذا على الظروف التى تَستخدِم فيها النموذج . كنقطة بداية جيدة أن تسأل أعضاء الفريق عن الخطوة اللاحقة التى يرون القيام بها . قد تتمثل تلك الخطوة فى تحديد الأولويات أو تخصيص الموارد .

تلميحات :

- يساعد استخدام نموذج كانو فى التركيز على المسائل التى تُعتبر بحق مهمةً بالنسبة للعميل . قد يستهوى المرء التلاعب بالميزات الخاصة عندما لا يستطيع الوفاء بالحاجيات الأساسية ، عندئذ فإن العميل لا ينظر إليك بعين الاحترام إن فعلت ذلك . بداية ، عليك بتحديد الحاجيات الأساسية وبعدها ، يمكنك العمل على تحسين الأداء ، وفى النهاية ، لك أن تنظر إلى الميزات الخاصة . ما هى الفائدة من وضع الحاجيات المشتراة فى أكياس إذا لم تكن قادراً على الحصول على السلعة التى تريد ، أو إذا قضيت عشرين دقيقة وأنت تترقب دورك فى الطابور للمحاسبة ؟

- تحذير : سرعان ما تنتقل الميزات التى كانت تعتبر لفئة خاصة إلى صنف الأداء ، وسرعان ما ينتقل الأداء إلى حاجيات أساسية وذلك بتغير توقعات العميل . على

سبيل المثال ، كانت آلة التحكم عن بعد الخاصة بأجهزة التلفاز ميزة خاصة فى وقت ما - ولكنها الآن أصبحت أساسية . كما كانت العربة التى تقدم خدمة المأكولات والمشروبات الخفيفة فى القطارات الرابطة بين المدن ميزة خاصة ، ولكنها الآن ليست إلا جزءاً من الأداء ، حيث يثار السؤال : "كم من الوقت سننتظر قبل مجيء عربة المشروبات ؟"

- يُعتبر تحليل حاجيات العملاء موضوعًا على غاية من التعقيد . قمنا هنا بوصف طريقة سريعة وسهلة لاستخدام نموذج كانو ، وستعطيك هذه الطريقة تميزًا فى الكثير من الأحيان ، وتمكنك من فهم جيد لموضوع صعب . أما فى حالة الحاجة لاتخاذ قرارات حرجة ، فقد يكون من الضرورى الاستفادة من خدمات وكالة ذات خبرة فى أبحاث العملاء .

أصل التسمية :

نموذج كانو هو من تصميم نورياكى كانو . فى البداية ، درس كانو الكيمياء ثم الهندسة ثم أنهى دراسة الدكتوراه تحت إشراف كاورو إشيكاوا . ومثلما كان الشأن بالنسبة لأشيكاوا ، فقد كان كانو نشطًا فى رابطة العلماء والمهندسين اليابانيين وقدم استشارات ومحاضرات فى عشرات البلدان .

مخططات الحصبة :

الوصف

يطلق على مخطط الحصبة أحيانًا مسمًى مخطَط التركيز ، وهو عبارة عن أداة تصويرية تمكن من تحليل موقع حدوث شيء ما ، وتردد حدوث ذلك الشيء (انظر الشكل ٤ - ١٨) .

متى تُستخدم مخططات الحصبة ؟

- لمعرفة مكان وقوع حادثة وعدد مرات حدوثها مقارنة بمواقع أخرى .

المثل الذى يمكن ضربه هنا هو حوادث تخريب واعتداء وقعت فى مجمع سكنى .

الشكل (٤ – ١٨) : مخطط الحصبة – حوادث تخريب التجهيزات

– يمكن استخدام مخططات الحصبة كذلك فى العمليات الإدارية .

على سبيل المثال ، إذا كانت هناك استمارة يتم تعبئتها بطريقة خاطئة ، يتم الاحتفاظ بواحدة من هذه الاستمارات على أنها الاستمارة الأصلية وتسجل عليها كل أوجه الخطأ التى تحدُث أثناء ملئها .

كيف يُستخدم مخطط الحصبة ؟

١ – ارسم مخططًا للموقع قيد البحث .

٢ – حدد موقع الحادث وضع عليه علامة × .

– حدد الموقع التالى . فإذا كان نفس الموقع ، ضع علامة × فى أقرب مكان ممكن من الأول . واصل العملية إلى أن تكتمل خريطة الحوادث .

٣ – حدد المواقع ذات التركيز الأعلى واحشد مواردك هناك .

تلميحات :

– استخدم أنواعًا مختلفة من الأشكال أو الألوان إذا كنت تريد إبراز نوعين أو أكثر من التأثير على مخطط حصبة واحد .

– احترس من نقل مشكلة من موقع إلى آخر . توقع حدوث آثار جانبية .

نبذة عن الخلفية :

كان أول الاستخدامات لهذه الأداة التى أشاعها جوزيف جوران قام به الدكتور جون سنو إبان وباء الكوليرا الذى ضرب مدينة لندن سنة ١٨٥٤م . فقد أشّر الدكتور سنو فى الخريطة على مكان حدوث الوفيات من جراء الكوليرا ، وكان بذلك قادراً على تحديد مركزها على مقربة من مضخة فى الشارع المعروف بـ "برود ستريت" . وقد أكدت الأبحاث اللاحقة أن الذين تُوفوا كانوا يحصلون على ماء الشرب من تلك المضخة ، وتم على إثر ذلك عزلها ومنع المواطنين من استخدامها .

هناك قصة أخرى تفيد أنه قبل أن يدخل صانعو السيارات اليابانية بسياراتهم الصغيرة إلى السوق ، ابتاعوا سيارات صغيرة مستخدمة ، وحللوا مواطن حدوث التآكل فيها حتى يتمكّنوا من تصميم سيارات ليس فيها مكان لمثل هذا التآكل .

الفصل التاسع عشر
أدوات التقييم واتخاذ القرار

تساعد أدوات التقييم واتخاذ القرار فى تقييم الأفكار والوقوف على سير الأعمال والبت فى المسائل .

العمل مع المجموعات :

المقصود بذلك هو أن كل هذه الأدوات يتم استخدامها من قبل المجموعات أثناء عملها . وهنا نشير من جديد إلى انطباق خمسة خطوط توجيهية هى :

- احرص أن تحضر الأطراف المعنية بالموضوع قيد الدرس .
- تأكد من أن الكل يدرك الهدف من الأداة .
- وضح كيفية استخدام كل أداة قبل الشروع فى استخدامها .
- احرص على أن تكون الغرفة مُرتَّبة بطريقة مناسبة .
- احرص على ألا يكون هناك أكثر من شخص واحد لتولى القيادة ، علما بأن نظام التصويت (١-٢-٣) وتقييم إشارات المرور الضوئية قد يستوجب أن يعمل كل الفريق على اللوح المتحرك فى نفس الوقت .

العمل على انفراد :

على الرغم من أن الأدوات قد صُمِّمت من وجهة نظر العمل فى إطار جماعى ، إلا أنه من الممكن جداً استخدام المساعدات والمعوِّقات وتقييم إشارات المرور الضوئية ومصفوفة التقييم عند العمل على انفراد .

المساعدات والمعوقات :

الوصف

المساعدات والمعوقات أداة بسيطة للتّقييم عبر تحديد العوامل الإيجابية والسّلبية .

متى تُستخدم المساعدات والمعوقات ؟

- عند انتهاء الاجتماع لتقييم فعاليته .
- لتحديد العوامل السلبية والإيجابية الخاصة بأية فكرة .
- عند اختبار بديل واحد من أصل جملة من الخيارات - عليك بإعداد ورقة تحوى المساعدات والمعوقات لتحديد الخيار المفضل .

كيف تستخدم المساعدات والمعوقات ؟

١ - قسم صفحة من أوراق اللوح المتحرك إلى عمودين عنوانهما المساعدات والعوائق أو "+" و "-" .

٢ - اطلب رأى كل فرد من أعضاء المجموعة بخصوص المعوقات بالتناوب . يسمح للأفراد بطلب التجاوز ، ويمكن أن تُواصل عملية التناوب إذا كان ذلك ضرورياً ، علماً بأن مرة واحدة قد تكون كافية لتقييم اجتماع ما .

٣ - قم بنفس العملية بالنسبة للمساعدات .

٤ - سجل كل بنود العمل المنبثقة عن الاجتماع أو استخدم القائمة للتوصل إلى قرار .

نظام التصويت (١-٢-٣)

الوصف :

نظام التصويت (١-٢-٣) أداة تُستخدم للتوصُّل إلى قرار تتخذه المجموعة بشأن الأفضليات أو الأولويات .

متى يُستخدم نظام التصويت (١-٢-٣) ؟

- إذا كانت هناك حاجة إلى انتقاء خيار من أصل مجموعة خيارات .
- فى حال وجود قائمة سيتم تحديد أولويات بنودها .

كيف يُستخدم نظام التصويت (١-٢-٣)

١ - سجل كل بنود القائمة التى سيتم تحديد أولوياتها على ورق من أوراق اللوح المتحرك .

٢ - قم بشرح العملية للمجموعة وأعط لكل فرد قلمًا يصلح للكتابة على أوراق اللوح المتحرك .

٣ - يقوم كل شخص بتحديد النقاط التى يستحقها من وجهة نظره أو خيارُه المفضل . تكتب النقاط مباشرة على ورق اللوح المتحرك ، ويكون التقييم على أساس ٣ نقاط للخيار الأفضل ، ونقطتين للبديل الثانى ، ونقطة للبديل الثالث ، ولا شىء لبقية الخيارات .

٤ - اجمع النقاط ، والبديل المفضل هو الذى يحصل على أكثر النقاط .

٥ - استعمل أداة (المائدة المستديرة) [١] (انظر الفصل ٢١) للتأكد من قبول المجموعة بالنتيجة ، وإذا لم يكونوا كذلك ، جرب مع الثانى فى العلامات أو استعمل أداة أخرى .

تلميح :

- نظام التصويت (١-٢-٣) طريقة سهلة وسريعة لتحديد الأولويات . ومن الأفضل عادة استخدام أداة (المساعدات والمعوّقات) لتقييم الأفكار ، ولكنه لا ينبغى أن يغيب عنك أنه ليس هناك من بديل لجمع البيانات . على الرغم من ذلك ، يبقى نظام التصويت (١-٢-٣) مفيداً إذا كانت هناك حاجة للتوصل إلى قرار سريع .

تقييم إشارات المرور الضوئية :

الوصف :

تقييم إشارات المرور الضوئية أداة متميزة لتقييم الوضع الراهن لمسألة ما ، أو مدى تحمس الفريق أو المجموعة لجملة من الخيارات .

---

١ - ترجمة لـ (Round Robin) .

متى يُستخدم تقييم إشارات المرور الضوئية

- عندما تحتاج لتقييم سير الأعمال النسبى فى عدة مجالات مختلفة .
- عندما تحتاج لتكوين تصور حول رأى الأفراد والمجموعة ككل بخصوص أفكار معينة .

كيف يُستخدم تقييم إشارات المرور الضوئية ؟

١ - سجل القائمة التى تريد تقييمها على أوراق اللوح المتحرك . سوف تحتاج المجموعة إلى أقلام لأوراق اللوح المتحرك ذات اللون الأحمر والأصفر والبرتقالى والأخضر.

٢ - يؤشر الأفراد أو المجموعة على كل بند بعلامة × . اللون الأخضر يعنى "جيد" أو "طيب" ، اللون الأصفر يعنى "مقبول" ، واللون الأحمر يعنى "غير راضٍ" أو "ضعيف" . اتخذ قرارًا مسبقًا بشأن معانى الألوان واحرص على أن يكون هذا الأمر واضحًا بالنسبة للجميع .

٣ - تفحص العملية الناتجة ، ثم ابحث عن تمركز الألوان باعتباره مؤشرًا على الاتفاق ، واختلافها باعتباره دليلاً على التباين فى الآراء .

تلميحات :

- إذا رأيت أنه من المفيد التعرف على الرأى الخاص بكل فرد ، اطلب إلى الحضور أن يؤشروا بالأحرف الأولى لأسمائهم عوضًا عن استخدام علامة × .
- هذه طريقة جيدة لتقييم مدى رضا المجموعة عن منهجية معينة ومدى وثوقهم بها . وقد تم استخدام هذه الطريقة من قبل مجموعة القيادة التابعة لأمانة إسكان ليفربول لتقييم منهجية مجموعة القيادة . كانت هناك العديد من الأحرف الأولى الخضراء فى المراحل المبكرة فركزنا مداخلاتنا على المراحل الأخيرة .

مصفوفة التقييم :

الوصف :

مصفوفة التقييم أداة تُستخدم فى حال كانت لديك مجموعة من الخيارات تريد تقييمها من منطلق أكثر من معيار واحد . (انظر الشكل ١- ١٩) .

متى تُستخدم مصفوفة التقييم ؟

- إذا كانت هناك حاجة إلى إقرار خيار واحد من بين مجموعة خيارات .
- إذا كان لديك معايير متعددة ترغب فى استخدامها للمقارنة بين جملة من الخيارات .

الشكل (١ – ١٩) : مصفوفة التقييم

.	الخيار ١	الخيار ٢	الخيار ٣	الخيار ٤	الخيار ٥
المعيار ١	١٠	١٠	٥	٣	٥
المعيار ٢	١٠	١٠	١٠	٥	صفر
المعيار ٣	٥	١٠	١٠	صفر	صفر
المجموع	٢٥	٣٠	٢٥	٨	٥

كيف تُستخدم مصفوفة التقييم ؟

١ – سجل كافة المعايير التى تريد أن تستخدمها لتقييم الخيارات .

أمثلة : التكلفة – سهولة التنفيذ – السرعة .

٢ – سجل كافة الخيارات التى تود النظر فيها .

٣ – ارسم مصفوفة على أوراق اللوح المتحرك تَظهَر فيها الخيارات فى أعلى المصفوفة والمعايير على الجانب الأيمن .

٤ – قرر الطريقة التى ستقيم بها كل معيار . ربما كان نظام النقاط هو الأفضل . (١٠) نقاط تعنى الامتياز بالنسبة لهذا المعيار ، ودرجة صفر تعنى أن الخيار لا يفى بالمعيار ألبتة .

٥ – قيم الخيارات تجاه كل معيار ، بوضع الرقم المناسب . اجمع النقاط .

٦ – ناقش مع المجموعة مدى رضاهم عن البديل المفضل .

تلميحات :

– قد يبدو لك استخدام نظام تقييم مكون من "عال ومتوسط ومتدن" أمرًا مغريًا ، ولكننا لا ننصح به ؛ لأنه سيصبح غامضًا ومربكًا عند تقييم مقاييس مثل التكلفة ، حيث إن تكلفة منخفضة تؤدى إلى درجة عالية .

– احرص على الانتظام والثبات فى عملية إسناد الدرجات . راجع الدرجات التى سبق أن أسندتها . بوسع مستشار الجودة أن يلعب دورًا مفيدًا وذلك بمراقبة هذه العملية .

– إذا كانت بعض المعايير أقل أهمية من غيرها ، قد يكون من المفيد تخفيض الدرجة الخاصة بها وفقًا لذلك . فبدلاً من أن تكون (١٠) نقاط الدرجة القصوى ، يمكن النزول بها إلى (٥) بالنسبة للمعايير التى تكتسى أهمية ثانوية .

الفصل العشرون
أدوات عرض البيانات وتحليلها

إذا كان هذا الفصل سيتناول أدوات التحليل ، فلماذا لم ترد فى (الفصل ١٨) ، هذا سؤال جيد . إن الفرق بين مجموعة الأدوات هذه وأدوات التحليل التى قدمناها فى (الفصل ١٨) هو أن الأدوات فى هذا الفصل تهدف إلى عرض البيانات الرقمية فى شكل تصويرى . إن الداعى لاستخدام بيانات العرض والتحليل هو تقديم البيانات الرقمية وعرضها بصورة بصرية حتى تُصبح أكثر قابلية للفهم . إن استخدام أحد هذه الأدوات من شأنه عادة أن يجعل تحليل البيانات أمراً سهلاً ، إذ إن الأنماط والصور الناتجة عن الأدوات توضّح لك ما يجرى . يجد القارئ زيادة وتفصيلاً حول الأدوات فى إطارها فى سياق الحديث عن منهجية جمع البيانات وعرضها وتحليلها (الفصل ١٣) . الفرق هنا أنه يمكنك الشروع فى استخدام هذه الأدوات مباشرة فى عملك اليومى وسوف تمكنك من تبين مجريات الأمور وفهمها فهمًا أفضل .

استخدام الحاسبات الآلية :

معظم الناس فى عالمنا اليوم لهم القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلى الخاصة بقوائم النشر بشكل أو بآخر . وهذه البرامج عادة ما تُحوِّل قوائم النشر إلى شكل رسوم بيانية وذلك باتباع جملة من الإجراءات البسيطة . ولكنى أريد أن أحذر من فخين :

- بما أن برامج الحاسب وصلت إلى درجة عالية من التطور ، فإنها فى الكثير من الأحيان ترجع آليا إلى الخيار الأحسن شكلاً ، ولكنه من النادر أن يكون ذلك أفضل خيار . وعلى وجه التحديد ، يجب أخذ الحيطة من استخدام الرسم البيانى الثلاثى الأبعاد .
- عادة ما يقوم برنامج الحاسب بتحديد مقياس الرسم بصفة آلية على أساس ملء الصفحة ، ألغ مقياس الرسم الآلى خاصة إذا كنت تريد إنتاج رسوم بيانية للمقارنة .

إعداد الرسوم البيانية يدوياً :

- استخدم الورق الخاص بالرسوم البيانية لتحقيق الدقة ، وقلمًا من الرصاص إذا ارتكبت خطأ ، ومسطرة لكى يكون العمل مرتبًا أنيقًا .
- فكر مليًا فى مقاييس الرسم ، قد يكون من المجدى تجهيز نسخة أولية للتحقق من الشكل .
- كن حريصًا على إعطاء الرسم البيانى عنوانًا واسمًا لكل محور ، وقد تكون هناك حاجة إلى وضع التاريخ عليه أو الإشارة لفترته الزمنية .

تذكير بخصوص البيانات المتغيرة والوصفية :

تقع البيانات المتغيرة على سلم متواصل ، ويمكن إعطاؤها قيمة رقمية محددة ، كما أنها تتغير فى الكثير من الأحيان تبعًا للوقت . من الأمثلة على ذلك سرعة المعالجة ووزن الأشياء المنتجة يوميًا وعددها . أما البيانات الوصفية ، فيمكن احتسابها فى وحدات مفردة . تقوم البيانات الوصفية بمقارنة أشياء مختلفة - أحمر وأصفر وأخضر - تفاح وبرتقال وأجاص . وكنا تناولنا هذا بالمزيد من التفصيل فى الفصل (١٣) تحت عنوان "حدد نوعية البيانات" .

العمل مع المجموعات :

لم تصمَم الأدوات التى تتم مناقشتها هنا للاستخدام من قبل مجموعات من الناس على ألاَّ يتم ذلك فى مرحلة إنتاجها على الأقل . ولكن ، ما أن يتم إنتاج بيان ، فإنه سيكون من المفيد عقد جلسة تحليلية جماعية يتم أثناؤها تبادل الآراء والأفكار والنظريات ، وهذا ينطبق بصفة خاصة على فرق المشاريع . وأيضًا سوف تَطرح أدوات تحليل البيانات الكثير من الآراء والجدل جانبًا ؛ لأن الحقائق سوف تكون واضحة للجميع .

الأعمدة البيانية :

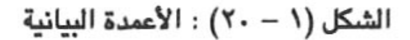
الوصف

تستخدم الأعمدة البيانية لعرض البيانات الوصفية بمعنى عدد مرات حدوث شيء ما ، وهي طريقة سهلة للعرض البصري وإضفاء معنى على البيانات الرقمية . يتم عرض البيانات في سلسلة من الأعمدة في رسم بياني (انظر الشكل ١ - ٢٠) .

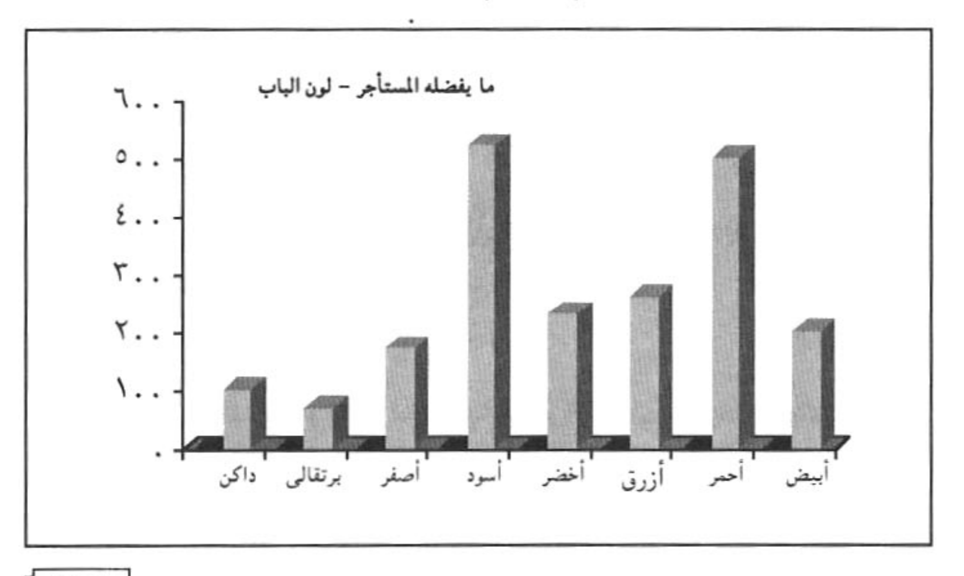
متى تُستخدم الأعمدة البيانية ؟

- كلما كانت لديك مجموعة من الأرقام التي تريد وضعها مقابل أوصاف ، على سبيل المثال عدد الأخطاء حسب السبب والدخل حسب المُنتج .

أما إذا كانت للبيانات علاقة بالوقت ، فإن مخطط السير سيكون مناسبًا أكثر . بالنسبة للبيانات المتغيرة التي تحدث على قياس متواصل مثل حجم الحذاء ، استخدم الرسم التكراري .



الشكل (١ - ٢٠) : الأعمدة البيانية



كيف تُستُخدم الأعمدة البيانية ؟

جهز رسمًا بيانيًا يحمل محورًا عموديًا يُظهر الكميات أو عدد مرات وقوع الحدث ومحورًا أفقيًا يظهر الفئة .

تلميحات :

- إذا كنت ترغب فى مقارنة أعمدة بيانية ببيانات أخرى ، تأكد من أن نفس القياس مُستخدم على المحور العمودى .
- بإمكانك "تركيب" أعمدة بيانية على بعضها البعض باستخدام ألوان أو أطياف مختلفة كشفرة . ففى المثل الذى أوردناه أعلاه ، يمكنك تقسيم الأفضليات حسب الجهات واستخدام جملة من الألوان موضوعة الواحد فوق الآخر لتوضيح ذلك .

كيف تُفسر الأعمدة البيانية ؟

ابحث عما يلى :

- الأنماط .
- القيم العليا والدنيا .
- المفاجآت .
- أى أعمدة تتميّز ببروزها بشكل ملفت للنظر ، أى إنها تتجاوز الأخرى فى حجمها الصغير أو الكبير .
- تأكيد للنظريات .
- انظر كذلك فى المرحلة (٤) من منهجية جمع البيانات وعرضها وتحليلها فى الفصل (١٣) .

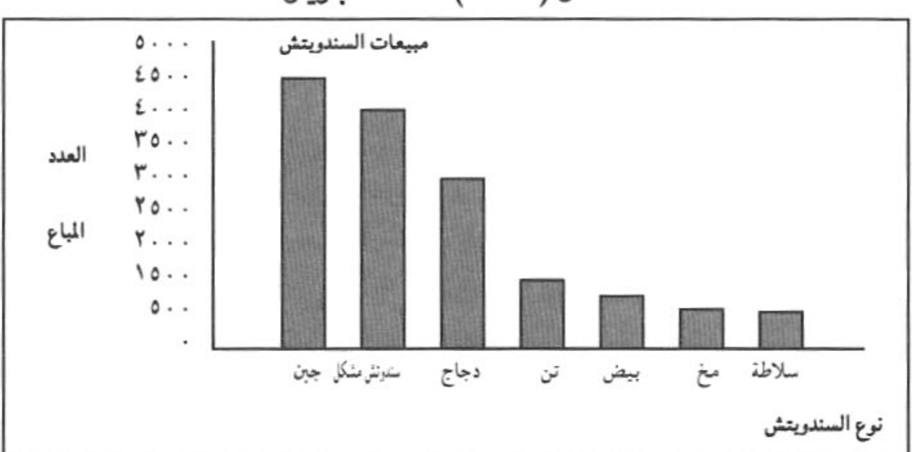
تحليل باريتو :

الوصف

يعتمد تحليل باريتو على مبدأ باريتو الذى يفْصل بين "القلة الحيوية" و"الأكثرية المفيدة" . وقد أطلقت على هذا المبدأ كذلك تسمية قاعدة (٢٠ –٨٠) بناء على أنه بعد تحليل مُعظَم المشاكل ، يمكن إرجاع (٨٠ ٪) منها إلى (٢٠ ٪) من الأسباب .

هناك شبه كبير بين الأعمدة البيانية ومخطط باريتو (انظر الشكل ٢ –٢٠) . الفرق أن مخطط باريتو يرتِّب الأعمدة ترتيبًا تنازليًا حسب قوتها .

الشكل (٢ –٢٠) : مخطط باريتو



متى يُستخدم تحليل باريتو ؟

كلَّما كانت لديك مجموعة كبيرة من العوامل المؤثرة وأردت أن تحدد القلة الحيوية فيها .

كيف يُستخدم تحليل باريتو ؟

١ – فكر مليًا فى مقاييس الرسم التى تنوى استخدامها . ففى المثال الموضح أعلاه ، قد يعطى عدد "الأكلات السريعة التى تمّ بيعها" نتيجة مختلفة عن "الدخل حسب نوع الأكلة" . وقد يكون من المفيد أن تُنجز النوعين .

٢ - جهز بيانًا يحمل فيه المحور العمودى عدد مرات حدوث الشيء أو كميته والمحور الأفقى الفئة كما هو الشأن بالنسبة للأعمدة البيانية . كل ما فى الأمر هو ترتيب الأعمدة ترتيبًا تصاعديًا أو تنازليًا .

تلميحات :

- إذا كنت تبحث عن تحسن عبر الوقت ، فجهز مخططات باريتو متلاحقة بحيث تظهر بيانات خاصة بكل شهر على حدة ، وتهدف إلى توضيح التغيرات فى الوضع .
- يحسن استخدام مخطط باريتو إثر الحصول على مخطط إشيكاوا ؛ وذلك لإظهار الفرق النسبى لكل عامل من العوامل .

كيف يُفسَّر مخطط باريتو ؟

- انظر إلى المخطط المكتمل واستخرج منه القلة الحيوية . وسيحدد الوضع ما إذا كانت هذه القلة الحيوية تهيئ الفرصة لمجالات فى حاجة إلى المزيد من البحث أو مزيد من العمل أو تخصيص موارد .
- أحيانًا لا يفضى مخطط باريتو إلى تحديد النقاط المساهمة فى القلة الحيوية . فى هذه الحالة ، يحسن التفكير فى إنتاج مخطط آخر باستخدام مقياس رسم مختلف .
- ابحث كذلك عن أعلى القيم وأدناها وعن المفاجآت وما يؤكد النظريات .

مبدأ باريتو :

إن المبدأ الذى انبثق عنه مخطط باريتو له أهمية المخطط ذاته . ببساطة ، مبدأ باريتو يعمل على التفريق بين القلة الحيوية والأكثرية المفيدة ، سواء كان الحديث يتناول المشاكل أو الشكاوى ، أو التكلفة ، أو العملاء ، أو الموردين ، أو المشاريع ، أو المعنيين الرئيسيين فى وضع معين . هذا التميز يسهِّل عملية تخصيص الجهود والموارد .

لا تنخدع بالسهولة الظاهرة لمبدأ باريتو ، فهو بالفعل بسيط ، ولكنه قوى أيضًا ، وفى كثير من الأحيان يتم تجاهله .

أصل التسمية :

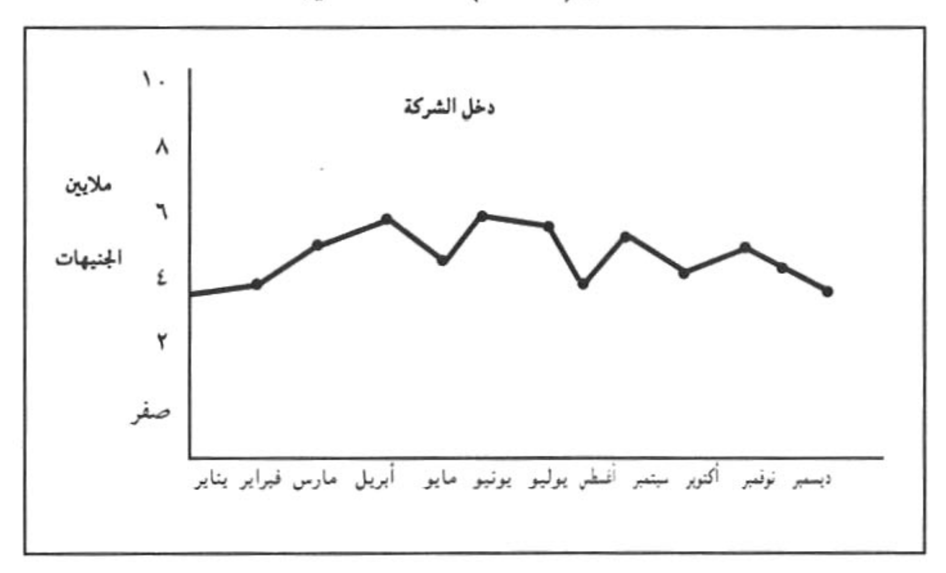
فيلفراد باريتو هو عالم اقتصاد إيطالى ظهر فى القرن الثامن عشر وقد اكتشف هذا العالم أن (٨٠٪) من الثروة فى بلد ما يمتلكها (٢٠٪) من السكان . وقد أشاع جوزيف دوران استخدام مبدأ باريتو فى تحسين الجودة .

مخطط السير :

الوصف

مخطط السير رسم بيانى يحدد الأداء عبر الوقت .

الشكل (٣ – ٢٠) : مخطط السير



متى تُستخدم مخططات السير ؟

- كلما كانت لديك بيانات تتعلق بالأداء عبر الوقت .

مثال : جملة الأخطاء التى يتم ارتكابها يوميًا ولمدة شهر ، أو الدخل الأسبوعى على امتداد سنة .

- إذا أردت أن تبحث عن الاتجاهات أو الأنماط عبر الوقت .

كيف تُستخدم مخططات السير؟

- جهِّز رسمًا بيانيًا يُظهر الأداءَ على المحور العمودى ، والفترةَ أو الزمن على المحور الأفقى .

تلميحات :

- إذا أردت أن تعقد مقارنة بين مخطط وآخر ، احرص على استخدام نفس مقياس الرسم .
- أوجد القيمة المتوسطة وأظهرها فى شكل خط لإعطاء العين نقطة مرجعية .
- يمكنك رسم أكثر من مجموعة واحدة من البيانات على مخطط سير واحد . وسيكون ذلك مفيدًا خصوصًا إذا كنت ترغب فى مقارنة مجموعتين من البيانات ، وقد تتعلق هذه البيانات بنتائج السنة الجارية والسنة المنصرمة أو بنتائج الخط الإنتاجى (أ) مقارنة بالخط الإنتاجى (ب) . غير أنه عليك بالحذر من تعقيد المخطط النهائى إلى درجة الغموض .
- هناك طريقة أخرى لمقارنة المخططات وعلى الخصوص إذا كنت ستقدم عرضًا ، وتتمثل الطريقة فى إعداد هذه المخططات على شرائح شفافة لعرضها الواحدة فوق الأخرى بواسطة جهاز عرض خاص .

كيف يُفسَّر مخطط السير؟

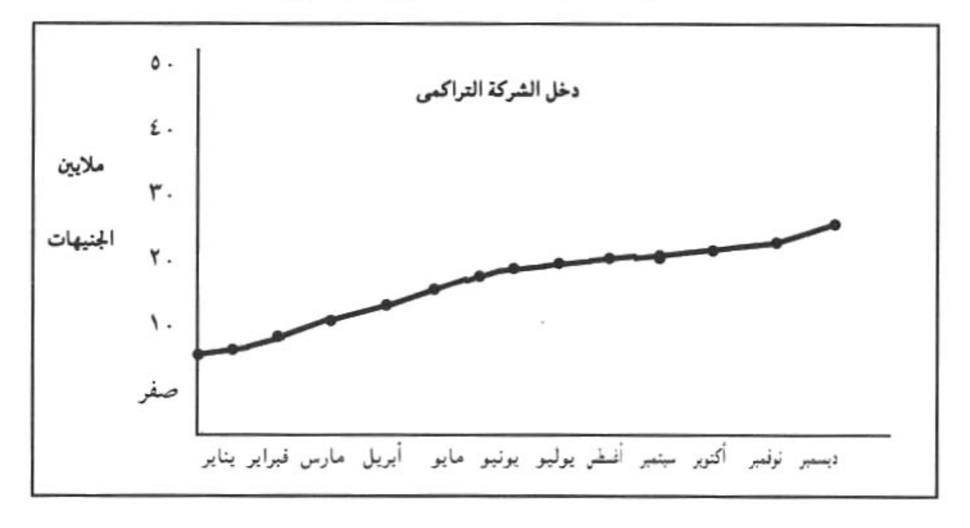
ابحث عما يلى :

- الاتجاهات - تصاعدية - تنازلية - دورية (ذات علاقة بمتغير آخر) - موسمية .
- القيم العليا والدنيا . .
- ما الذى قد يحدث بعد ذلك مباشرة ؟
- المفاجآت .

مخططات السير التّراكمية وكيفية استخدامها :

يختلف مخطط السير التّراكمى [1] عن مخطط السير العادى من حيث إنه عوض عن رسم كل نقطة مستقلة ، فإنك ترسم المجموع التراكمى عند كل نقطة . إن هذا مفيد على وجه الخصوص إذا كنت ترغب فى مقارنة الأداء الحقيقى بالخطة على امتداد فترة زمنية أو مقارنة مجموعين ، ويُعتبر مخطط السير التَّراكُمى طريقة متميزة لمتابعة المصاريف مقارنة بالميزانية .


الشكل (٤ - ٢٠) : مخطط السير التراكمى



١ - (مخطط السير التراكمى) ترجمة لـ (Cumulative run chart) .

تلميح :

- إذا كنت ترغب فى مقارنة الأداء الفعلى بما هو مخطط ، ارسم النتائج المبرمجة فى خط إضافى ، وبعدها ارسم النتائج الحقيقية مع تقدم الزمن .

مخططات التحكم :

مخطط التحكم عبارة عن مخطط سير له متوسط حسابى وحدود تحكُمٍ عليا ودنيا . يتم احتساب حدود التحكم باستخدام الانحراف المعيارى عن المتوسط ، وهناك أنوا ع مختلفة من مخططات التحكم يعتمد استخدامها على طبيعة البيانات التى ترغب فى رسمها ، إلا أن احتساب حدود التحكم خارجة عن نطاق هذا الكتاب ؛ لأن الهدف هنا تمكينك من فرصة الاطلاع والتطبيق .

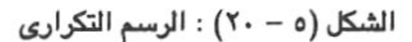
وعلى بساطته ، فإن المبدأ يبقى مهمًا . فقد اخترع والتر شيوارت مخطط التَّحكُّم واكتشف أن فى كل عملية نوعين من التباين - تباين مألوف أو عادى ، وآخر مأتاه سبب خاص . التباين المألوف دائم الحضور ، أما التباين المتأتِّى عن سبب خاص ، فهو نتيجة لحدوث شىء غير عادى وغير متوقع . بإمكانك دائمًا التعرف على الأسباب الخاصة بالنظر إلى مخططات السير . وفى هذا المضمار ، يمكن القول إن مخططات التَّحكم أكثر موثوقية .

ما نفهمه من هذا هو أنه فى حال وجود سبب خاص ، فإنه من المرجح أن طبيعة العمل الذى تحتاج إلى القيام به مختلفة عن العمل الذى ستؤديه إذا كانت الأسباب الشائعة هى الأسباب التى تم تحديدها . إذا أردت معرفة المزيد عن مخططات التحكم ، عليك بقراءة كتاب The Deming Dimension لصاحبه هنرى نيف (انظر قائمة القراءات الإضافية فى نهاية الكتاب) .

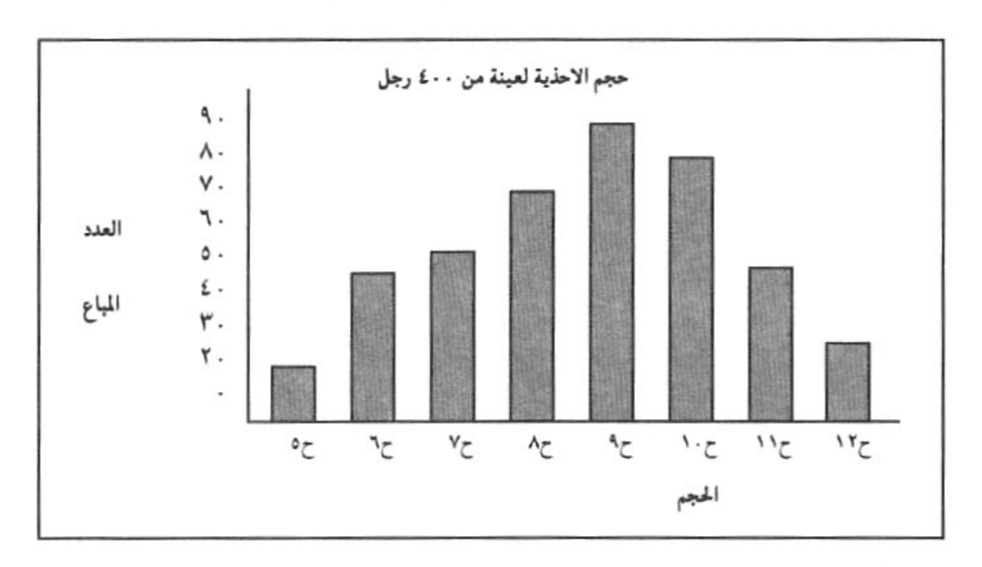
الرسوم التكرارية :

الرسم التكرارى شبيه بالأعمدة البيانية ، حيث إنه طريقة سهلة لعرض البيانات الرقمية بطريقة بصرية . تظهر البيانات فى شكل سلسلة من الأعمدة فى رسم بيانى ،

وتُستخدم لتبيان وتيرة حدوث البيانات المتغيرة (انظر الشكل ٥ – ٢٠) . الفرق الأساسى بين الأعمدة البيانية والرسم التكرارى ، هو أن للرسم التكرارى محوراً أفقياً متواصلاً ، فى حين أن البنود التى تظهر على المحور الأفقى للأعمدة البيانية يمكن أن توضع فى أى مكان . أحيانا ، تطلق على الرسوم التكرارية تسمية مخططات توزيع التردد .



الشكل (٥ – ٢٠) : الرسم التكرارى



متى تُستخدم الرسوم التكرارية ؟

- كلما أردت أن تعرض وتيرة حدوث مُتَغَيِّر . على سبيل المثال ، عدد الأعواد فى علبة كبريت – الأيام التى يكون فيها البيت فارغًا قبل أن يتم استئجاره .
- كمعلومات إضافية تدعم أعمدة بيانية .

إذا كنت ترغب فى إظهار نوعية أداء عملية معينة عبر الوقت ، فإن استخدام مخطط السير ملائم أكثر . كذلك ، فإن البيانات الوصفية تتماشى أكثر مع الأعمدة البيانية .

كيف تُستخدم الرسوم التكرارية ؟

- جهز بيانًا يُظهر فيه المحور العمودى عدد المناسبات ، أو تردد قيمة معينة ويظهر المحور الأفقى تلك القيمة .

تلميحات :

- إذا كنت ترغب فى مقارنة رسم تكرارى برسم تكرارى آخر ، تأكد من استخدام نفس مقاييس الرسم .
- قم بإعداد رسوم تكرارية متوالية عبر الوقت حتى تراقب مدى تغير الوضع . يمكنك على سبيل المثال إنتاج رسم تكرارى لوضع معين لكل شهر .

كيف يُفسر الرسم التكرارى ؟

ابحث عما يلى :

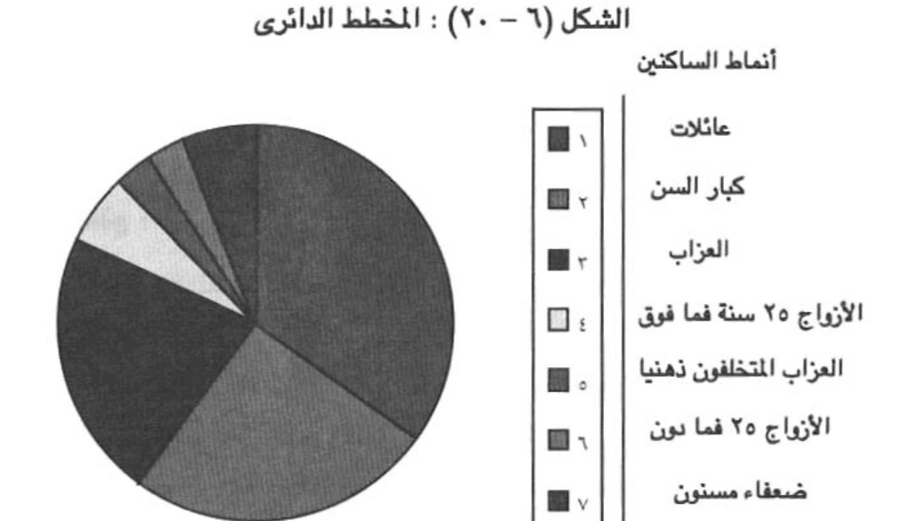
- الشكل وكيفية تغيره عبر الوقت .
- الأنماط .
- القيم العليا والدنيا والمدى . المدى هو الفرق بين القيمتين العليا والدنيا . هل يتغير المدى حسب الوقت كذلك ؟
- المفاجآت .
- أى أعمدة تَبرُزَ بوضوح عند مقارنتها بالأعمدة الأخرى . عمود أكبر بكثير أو أصغر بكثير .
- ما يؤكد النظريات .

المخططات الدائرية :

الوصف

المخطط الدائرى رسم تخطيطى يقسم الدائرة إلى مختلف الأجزاء المكونة لمجموعة ما لإظهار العلاقة النسبية لكل جزء . يمكن استخدام أرقام حقيقية ، ولكن جرت العادة على استخدام النسب المئوية فى معظم الأحيان . (انظر الشكل ٦ – ٢٠) .

الشكل (٦ – ٢٠) : المخطط الدائرى



متى تُستخدم المخططات الدائرية ؟

يفضل استخدام مخطط باريتو أو الأعمدة البيانية ؛ لأن المخطط الدائرى قد يحجب المعلومات . إن الهدف من التعريج على المخطط الدائرى هنا هو تمكينك من تأويل مخطط يُقدَّم لك وطرح الأسئلة حول المعلومات المحجوبة .

كيف يتم إنشاء مخطط دائرى ؟

يتم إنشاء المخطط الدائرى بواسطة احتساب القيمة النسبية لكل واحد من الأجزاء المكونة للمجموعة ككل . تُقسَّم الدائرة إلى شرائح لتُبيِّن القيمة النسبية للمكوِّن بناء على الـ (٣٦٠) درجة التى تكون الدائرة .

١ – بالنسبة للقيمة المئوية للمخططات الدائرية ، (١٪) يساوى (٣ – ٦) درجات . وبالنسبة لكل شريحة اضرب القيمة المئوية فى (٣ – ٦) .

٢ – بالنسبة للمخططات الدائرية ذات القيمة الحقيقية ، قسِّم الـ (٣٦٠) درجة على القيمة الجملية . وبالنسبة لكل شريحة اضرب القيمة الناتجة فى القيمة الحقيقية .

على سبيل المثال ، إذا كانت القيمة الكلية ٣٠٠٠ ، وكانت الشريحة الأولى ٥٠٠ ، فإن العملية ستكون كالآتى :

(٣٦٠ ÷ ٣٠٠٠) × ٥٠٠ = ٦٠ درجة .

خطأ شائع :

بما أن القيمة الكلية للمخطط الدائرى تساوى (١٠٠٪) فى كل الحالات ، فإنه من الشائع إظهار مخططات دائرية يقصد بها المقارنة فى شكل دوائر تتخذ نفس الحجم . وعلى الرغم من أن لهذه الدوائر نفس الحجم ، إلا أن القيم الحقيقية قد تكون مختلفة جداً . احرص دائمًا على معرفة القيم الحقيقية الكلية للمخططات الدائرية التى أنت بصدد مقارنتها . الوضع المثالى هو أن يتم إنشاء مخططات دائرية ذات أحجام مختلفة ، بحيث تكون المساحة الكلية متناسبة مع القيم الإجمالية .

الفصل الواحد والعشرون
تقنيات العمل الجماعى

تتمثل الطريقة الأكثر استخداماً فى أن تجلس المجموعة حول الطاولة وتتحدث . أحياناً ، يسمى هذا مناقشة أو حواراً ، ولكن المساهمة فيه نادراً ما تكون متوازنة ، وفى الكثير من الأحيان يكون تنظيم هذا النقاش غير ملائم . يقوم معظم الناس الذين يترأسون الاجتماعات ، أو استشاريو الجودة الذين يقدمون المساعدة ، بمحاولات جادة لتأمين مساهمة متعادلة ، غير إن هناك بعض التقنيات التنظيمية التى سيكون تطبيقها مفيداً جداً .

هذه التقنيات تتميَّز عن غيرها بأنها تُضْفى تنوعًا على هيكلة الاجتماع ونسقه ، مما سيكون له مفعول طيب فى تخفيف مستويات الإرهاق فى الاجتماعات المطولة والحفاظ على مستويات عالية من الطاقة .

هناك من المجموعات من تقابل بعض التقنيات بالمقاومة ، حيث تعتبرها غريبة وغير مألوفة . عليك أن تأخذ بعين الاعتبار نوعية الثقافة التى تعمل فيها ، والشروع باستخدام التقنيات التى تحْظى أكثر من غيرها بالقبول .

الحوار والمناقشة :

يحتاج النقاش والحوار إلى رئاسة يقظة . قبل الشروع ، يجب أن تَكون على بيِّنة مما ستناقشه ، ومن النتيجة التى تريد الوصول إليها . قد تكون هذه النتيجة من قبيل بلورة فهم جماعى للمسألة أو اتخاذ قرار أو الاتفاق على الخطوات القادمة أو تحديد خيار أو إقرار سياسة ما .

سلة المسائل :

إذا كان هناك العديد من المسائل التى يتم تداولها أثناء النقاش ، عليك بإدراجها فى قائمة على ورقة من أوراق اللوح المتحرك كلما ظهرت إلى السطح . فى نهاية النقاش ، راجع القائمة للتأكد من أنه قد تم تناول كل المسائل أو لتحديد ما يلزم اتخاذه من إجراء لتأمين معالجة مسألة ما .

هذه التقنية تجدى كذلك فى وضع حد للمسائل المتكررة وللجدل الدائر فى حلقة مفرغة . بمجرد تسجيل مسألة على اللوح المتحرك ، فإنه يصبح من الأسهل الانتقال إلى موضوعات أخرى .

العمل الزوجى :

قسم الحضور ليعملوا أزواجًا لمناقشة موضوع أو مهمة محددة ، وبحوزتهم تكليف محدد ومنظم للنقاش . بعد ذلك ، يتولى كل زوج رفع تقرير بشأن ما توصل إليه إلى الفريق ويتم تسجيل المسائل الجوهرية على اللوح المتحرك . يمكن لكل زوج أن يتناول نفس المسائل بالنقاش كما يمكن تكليفه بنقاش موضوعات مختلفة لتغطية المزيد من المسائل .

من شأن هذه التقنية أن تتغلب على "العدوى" التى قد تنشأ فى المجموعة . فقد يفصح شخص ما عن فكرة معينة فينخرط فيها بقية الأعضاء دون أن يكونوا قد أعملوا فيها الفكر . أما العمل الثنائى ، فإنه يجبر كل شخص على التعمق فى الموضوع والدخول فى نقاش بذلك الخصوص مع شريكه . علاوة على ذلك ، فإن الشبه والاختلاف بين كل ثنائى من واقع تقاريرهم مفيد فى تقييم مدى الاتفاق أو الخلاف بين أعضاء المجموعة ككل .

العرض :

يُعتبر العرض أحد التقنيات التى لا يتم استخدامها إلا نادراً ، والعرض المنهجى الذى يستعين بالمساعدات البصرية طريقة متميزة لإيصال الكثير من المعلومات حتى وإن كان مقتضبًا . إنه مفيد بصفة خاصة فى إحاطة المجموعة بآخر المستجدات بخصوص تقدم المشاريع والتطورات والسياسات الجديدة وكذلك تقديم المقترحات .

يحسن أن تتم الإجابة على الأسئلة المطروحة فى نهاية العرض . وإذا كان هذا العرض سيولِّد الكثير من النقاش ، فإن هناك خياراً يتمثل فى متابعته بعمل زوجى يتم خلاله تبادل الانطباعات والخروج بنقاط استيضاح وأسئلة .

جلسة الأسئلة والأجوبة :

لهذه الجلسة جدواها حين يكون الفريق مكلَّفًا بتقديم عرض أو مقترح ، أو فى حال وجود شخص مختص فى موضوع مطروح للنقاش . يمكن أن يتم التحضير للجلسة بعمل زوجى يتم خلاله توليد الأسئلة .

المائدة المستديرة :

هذه إحدى التقنيات التى لن تخلَّ بك . كل ما فى الأمر أن تطوف بالغرفة لسماع رأى كل الحضور بالتناوب ، وبدون توقف . هذه التقنية صالحة فى العديد من الأوضاع :

- إذا كان هناك مستوى غير متكافئ من المساهمة من قبل مجموعة ما . هذا ينطبق فى حال كان هناك شخص أو شخصان يسيطران على النقاش ، فتعطى هذه الأداة لكل فرد فرصة التعبير عن رأيه . كما تُستخدم إذا كان هناك شخص أو شخصان يلتزمان الصمت فى الفريق ، فتوفِّر لهما فرصة الإفصاح عن الرأى عوضًا عن التزام الصمت . يقول مدير الجلسة : "هيا نسمع رأى كل واحد منا هنا حول هذه المسألة" .
- إذا أردت أن توفر لكل فرد فرصة طرح سؤال ، تقول : "هيا ليطرح كل منا سؤاله حول الموضوع" .
- إذا تمت تغطية مجالات واسعة ، وأردت أن تتبين تقييم كل شخص للوضع ، تقول : "هيا نسمع رأى كل واحد منا ونتبين موقفه وتحليله لهذه المسألة .
- وإذا تم اتخاذ قرار مهم ، وأردت أن تتأكد أنه يحظى بالإجماع ، تقول : "هيا نسمع رأى كل واحد منا حول هذا القرار" .

كرة الثلج : [١]

كرة الثلج طريقة مفيدة جداً فى الوصول إلى إجماع بأغلبية الآراء إذا كان الفريق يحتاج إلى التوصل إلى قرار مشترك . يمضى كل فرد دقيقتين أو ثلاثة فى التعبير

١ - (كرة الثلج) ترجمة لـ (Snowball) .

الكتابى عن رأيه وموقفه . على إثر ذلك ، يجتمع الحضور زوجًا أو ثلاثًا ، ويتوصلون إلى نظرة مشتركة . بعد ذلك تجتمع هذه الفرق الصغيرة مع فرق أخرى وهكذا دواليك إلى حد التوصل إلى قرار جماعى .

كما يمكن استخدام تقنية كرة الثلج عند محاولة التوصل إلى بيان بشأن الخيارات أو السياسات ، فهى تُمكِّن من تحديد مجالات الاتفاق والاختلاف بين أعضاء الفرق . فى هذه الحالة ، سوف يكون من المفيد أحيانًا مناقشة كل البنود التى تم استبعادها على إثر استخدام كرة الثلج .

عمل الروابط :

عمل الروابط مفيد بصفة خاصة مع المجموعات الكبيرة . قَسِّم الأفراد إلى مجموعات مناسبة مكونة من ثلاثة إلى ستة أشخاص . قد يكون من المفيد أحيانًا تقسيم الأشخاص بصفة عشوائية لتأمين التوازن بين مختلف المجموعات . وهناك مناسبات أخرى يجب فيها تقسيم الحضور بصفة عشوائية . أما الخيار النهائى ، فيتمثل فى تقسيم الحضور إلى مجموعات حسب قطاعات العمل التى ينتمون إليها بصفة طبيعية .

تتناول مجموعات الروابط مهام محددة ومنظمة وتبلغ مرئياتها إلى الفريق الأساسى . احرص على إعلام المجموعات بالوقت المخصص للنقاش ، ثم قم بمراقبة سير النقاش بين الفينة والأخرى ، وكلما كان ذلك فى الإمكان ، لأنهم قد لا يحسنون دائمًا التحكم فى الوقت المحدد .

خذ استراحة قصيرة :

هناك نوعان من الاستراحة ، أحدهما مبرمج ، والآخر غير مبرمج ، ويعتمد الأمر على طول فترة الاجتماع ، ولكن يجب التخطيط لاستراحة مدتها (١٥) دقيقة للشاى والقهوة فى الصباح وبعد الظهر . خصص ما بين (٤٥) دقيقة إلى الساعة للغداء . تجنب حصص الغداء التى يتخللها العمل ، فهى قد توهمك بأنك تستخدم الوقت أحسن استخدام ولكنك سوف تتأثر سلبًا من ناحية الإرهاق وانخفاض درجة التركيز فيما بعد . كما أنه من الأفضل أن يخرج الحضور للتمتع بالهواء الطلق . أخيرًا ، احذر مما تدرجه

فى جدول العمل مباشرة بعد الغداء ، فمن الطبيعى أن تنخفض درجة انتباه الحضور بمجرد أن يشرعوا فى عملية الهضم . حاول أن تُدرج بنداً مثيراً يحفّز على المشاركة .

بخصوص الاستراحة غير المبرمجة ، ادع الحضور إلى راحة مدتها خمس دقائق عندما تشاهد عليهم علامات التعب والملل ، خاصة قبل جلسة شاقة أو بعدها ، أو عندما يبدو أن النقاش وصل إلى طريق مسدود .

استخدم اللوح المتحرك :

قد يرى البعض أن استخدام اللوح المتحرك أمر معروف ومفروغ منه ، ومع ذلك ، فإن ذلك الاستخدام يبقى نادراً . فاللوح المتحرك مفيد فى جمع النقاط الأساسية وتلخيص النقاش وإضفاء التركيز اللازم عليه . كذلك ، فإن كتابة المسائل عليه من شأنه أن يضمن عدم نسيانها أو تجاهلها ، كما يؤمن تناولها بكيفية منظمة . فإذا لم يكن لديك لوح متحرك ، قم بطلبه الآن ليوضع فى مكتبك أو فى غرفة الاجتماعات . وقد يكون من المفيد أن يكون لديك لوحان متحركان – أحدهما للمواد التى سيتم تقديمها للحضور ، والثانى يُستخدم لكل الأغراض التى تظهر أثناء الاجتماع .

قم بتغيير تخطيط الغرفة :

تتم معظم الاجتماعات فى غرفة الاجتماعات الخاصة بمجلس الإدارة حول طاولة مستطيلة ذات أربعة جوانب . قد يكون هذا التخطيط مقيداً جداً وهو لا يسمح برؤية كل المشاركين الجالسين حول الطاولة . أنا شخصياً أفضل غرفة اجتماعات تقع على شكل (U) .هذا الشكل يمكن من وضع اللوح المتحرك وجهاز عرض الشفافيات على رأس شكل الـ (U) ، وهو مفيد خاصة أثناء تقديم العروض كما أنه يسهل النظر إلى المشاركين .

هناك خيار آخر يمكن اتباعه إذا كنت تبحث عن شىء من التجديد إذا لم يكن ثمة داع لاستخدام الورق ، وهو يتمثل فى التخلص من الطاولات نهائياً .

أخيراً ، إذا كنت تنوى تقسيم الحضور إلى أزواج أو فرق عمل قطاعية ، فاحرص على استخدام الغرفة بأكملها ، ولْتكنْ لديك غرف أو أماكن عمل أخرى جاهزة للاستخدام إذا ما دعت الضرورة .

التنشيط :

يمكن استخدام تمارين التنشيط (التسخين أو التحمية) فى حالات ولأغراض مختلفة .

- فى بداية الاجتماع عندما يقدم كل فرد نفسه للآخرين .
- باستمرار كجزء من المشروع حتى يتمكن الحضور من التعرف على بعضهم البعض بطريقة أفضل .
- كطريقة لتنشيط الحضور مجدداً عندما يبدأ حماسهم فى التلاشى .
- كطريقة للخلاص من العمل الذى أنهته المجموعة ، والتركيز على المهمة الجديدة المطروحة .

هناك تمارين تنشيط عديدة ومتنوعة ، ولكنك محتاج إلى أن تَحكُم بتأن على مدى ملاءمتها للمجموعة التى تعمل معها : خذ بعين الاعتبار الحالة والسبب الذى دعاك إلى استخدام التنشيط والحضور ومستوى النضج لدى المجموعة . كذلك ، تذكر المحاذير التى قدمتها فى بداية هذا الفصل وهى أن بعض الناس يميلون إلى عمليات التنشيط ، بينما البعض الآخر لا يستسيغها . يمكنك أن تجمع الحضور أزواجًا ، أو ضمن فرق صغيرة ، أو أن تطلب منهم أن يقوموا بالتنشيط بالتناوب أو بطريقة عشوائية .

إليك بعض أنواع التمارين والتى أفضلها :

- الاسم والوظيفة والمساهمة التى يمكن أن تقدمها للمشروع .
- الاسم والوظيفة وثلاث معلومات تتعلق بك تكون إحداها غير متوافقة مع الحقيقة . يجب على بقية الحضور تحديد المعلومة الخاطئة .
- الآمال وأسباب القلق .
- تقديم لغز .
- تمرين بيان السيرة . اجمع الحضور أزواجًا ليكتب كل منهم بيان سيرة الآخر على اللوح المتحرك . بعد ذلك ، يقدم كل واحد شريكه إلى بقية المجموعة .
- همهم ذلك اللحن . تقوم مجموعة صغيرة بهمهمة لحن أغنية معروفة ويتولى الآخرون تحديد ذلك اللحن .

الفصل الثانى والعشرون
الاجتماعات الفعالة

الاجتماعات الفعالة هى إحدى المتطلبات الضرورية لإنجاز الأعمال والسير الجيد للمشاريع ولإدارة أكثر فعالية . إن نجاح الاجتماعات يتوقف على بضعة عوامل :

- بنية جدول الأعمال أو المنهجيات التى يتم اتباعها .
- سلوكيات الأطراف المعنية .
- الأدوات والتقنيات المستخدمة .
- المسائل اللوجستية .

إن التوفيق فى كل النقاط السالفة الذكر ليس بالمهمة السهلة . فمن السهل جداً أن يتعثّر الإنسان وذلك بنسيان بعض المسائل اللوجستية فى مراحل التخطيط . هذا الفصل يوفٍّر بعض التقنيات العملية الخاصة بالجوانب اللوجسيتة فى الاجتماع ، وتنطبق هذه التقنيات على أى نوع من الاجتماعات .

الهدف والحضور :

خطط للاجتماع قبل وقت طويل من عقده وانظر فى النقاط التالية :

- ما هو الهدف من الاجتماع ؟
- هل سيكون هذا الاجتماع الوحيد أم هو الحلقة الأولى من سلسلة من الاجتماعات ؟
- هل أنا محتاج إلى مساعدة من مستشار الجودة ؟
- ما هى الأطراف التى لا بد أن تحضر الاجتماع حتى نؤمّن مساهمات ومدخلات مفيدة ونيرة لكل بنود جدول الأعمال ؟
- إذا كانت هناك حاجة إلى اتخاذ قرارات ، فهل سيحضر الأشخاص المفوضون لذلك ؟
- هل هناك من سيحضر دون أن يكون له أى دور يلعبه أو مساهمة يقدّمها ؟

جدول الأعمال :

لا بد من توزيع جدول الأعمال قبل الاجتماع . إذا كانت النقاط المدرجة على جدول الأعمال كثيرة ، سجلها على الملصقات واستخدم الفرز الزمنى لوضعها فى الترتيب الصحيح ، كما يمكنك استخدام تدرج (لازم – مستحسن – ممكن) (انظر الفصل ١٧) لتحديد الأولويات المحتملة لبنود جدول الأعمال .

– كن على بينة من الغاية المقصودة من كل بند من بنود جدول الأعمال – قد تكون الغاية النقاش أو اتخاذ قرار أو الإحاطة بآخر المستجدات .

– وضح أدوار الذين سيتولون القيادة والذين سيقدِّمون التقارير مقابل كل بند من بنود جدول الأعمال .

– قدِّر الوقت الذى سوف يستغرقه كل بند لتحديد فترة الاجتماع . أظهر التوقيت على جدول الأعمال .

– انظر فى توزيع جدول الأعمال .

– ما هو أفضل توقيت لتوزيعه بحيث يتمكن المعنيون بالأمر من فرصة الاطلاع عليه ؟

– هل هناك حاجة لتوزيع أية أوراق مساندة له فى نفس الوقت ؟

– نظم جدول الأعمال بحيث يحتوى على استراحات منتظمة وعلى الخصوص قبيل الموضوعات الصعبة وبعدها .

بعض "البنود المعتادة" فى جدول الأعمال :

– تقديم الضيوف والمدعوين الجدد .

– التنشيط .

– مراجعة الأعمال التى أوصى بها الاجتماع المنصرم .

احذر من قضاء جزء كبير من وقت الاجتماع فى مراجعة محضر الاجتماع الماضى . يفضل أن تكون المراجعة مقصورة على أهم بنود الأعمال المنبثقة عن الاجتماع

الماضى . ينبغى إدراج كل نقطة يرجح أنها سوف تستغرق وقتًا طويلاً كبند منفصل فى جدول الأعمال ، ويجدر فى كل الأحوال مخاطبة المسئول عن العمل فى هذا الشأن أثناء التفكير فى بنود جدول الأعمال . تعرّف منه على تقدُّمه فى إنجاز ما أُنيط بعهدته وعلى ما يرتقبه من الاجتماع .

- الترتيبات الخاصة بالاجتماع المقبل .
- مراجعة الاجتماع . استخدم المساعدات والمعوّقات (انظر الفصل ١٩) فى نهاية كل اجتماع ، سوف يُمكِّنك ذلك من معرفة ما حاز على إعجاب الحضور ، وما لم يحظ به وسوف يمكنك هذا من القيام بأداء أفضل فى المرة القادمة .

تسجيل ما يدور فى الاجتماع :

يجب تعيين شخص يتولى تسجيل ما يدور فى الاجتماع ، على ألا يكون ذلك الشخص رئيس الاجتماع أو مستشار الجودة ، ويتضمن التسجيل ما يلى :

- عنوان الاجتماع وتاريخه .
- الحاضرون .
- بنود الأعمال ، من المُكلَّف بها وما هو موعد إنجازها .
- القرارات المتخذة .
- الترتيبات الخاصة بالاجتماع المقبل .
- النتائج المتمخِّضة عن مراجعة الاجتماع (وهى بند اختيارى) على أنه من الأهم بالنسبة لرئيس الاجتماع ومستشار الجودة أن يحافظا على المعلومات المسجلة على اللوح المتحرك لاستخدامه أثناء اجتماع المراجعة .

لا بد من نشر سجل الاجتماع بالسرعة اللازمة . يُفضَّل أن يتم ذلك فى اليوم التالى أو فى غضون أسبوع على أطول تقدير . إذا كان هناك حاسب آلى فى المتناول ،

فإنه من الممكن تدوين الاجتماع مباشرة أثناء انعقاده ، كما أنه من المفيد مراجعة شكل سجل الاجتماع بعد انعقاد اجتماعين .

بعض مصادر القلق المألوفة :

- المقاطعات : تتخذ المقاطعة أشكالاً عديدة ، ومنها وصول رسالة إلى أحد الحضور أثناء الاجتماع ، أو الرنين الذى تحدثه أجهزة النداء الآلى أو الهواتف الجوالة . قم بالترتيبات اللازمة للرسائل قبل الشروع فى الاجتماع . فى بداية الاجتماع سل الحضور عما إذا كانوا يترقبون رسائل مهمة ، واطلب إليهم أن يجعلوا الهواتف الجوالة وأجهزة النداء فى وضع غير قابل للاستقبال .
- لا يشرع الحضور فى إنجاز الأعمال المنوطة بعهدتهم إلى حين يتلقون محضر الاجتماع . احرص على التوضيح من البداية أن الحضور مسئولون عن تسجيل الأعمال التى يكلّفون بها ، وأن المحضر ليس إلا قائمة مراجعة ووسيلة تذكير .

قائمة المراجعة الخاصة بالمسائل اللوجستية :

١ - أين سينعقد الاجتماع ومن سيتولى حجز مكان الاجتماع ؟

٢ - أى نوع من تخطيط الجلسة يُعتبر مناسباً ؟

غرفة الاجتماعات الخاصة بمجلس الإدارة - شكل الـ (U) - فيها طاولات أو بدون .

٣ - ما هى التجهيزات اللازمة ؟

اللوح المتحرك - المشابك - جهاز عرض الشرائح - الفيديو .

٤ - ما هى قوانين النصاب ؟

من هم الأفراد الذين يتعذّر عقدُ الاجتماع بدونهم ؟

ماذا يحدث فى حالة تعذّر على رئيس الاجتماع أو مستشار الجودة الحضور ؟

٥ - ما هى الظروف التى يسمح فيها للضيوف بالحضور؟

٦ - هل هناك ترتيبات خاصة ينبغى القيام بها لتأمين السماح للحضور بالتغيب عن أعمالهم العادية ؟

٧ - فى حال تأخر فرد أو تعذر عليه الحضور ، من هم الأفراد الذين يجب إعلامهم بذلك وكيف يتم ذلك الإعلام ومتى ؟

٨ - ما هى وتيرة انعقاد الاجتماعات ؟

٩ - ما هى أوقات بداية الاجتماع ونهايته ؟

١٠- هل هناك ضرورة لتوفير المشروبات أو الأكل ومن سيتولى الترتيب لذلك ؟

هل هناك من يلتزم بحمية معينة ؟

١١- هل التدخين مسموح به ؟

١٢- من الذى سيتولى كتابة محضر الجلسة ؟

١٣- كيف سيتم توزيع المحضر وما هى أول فرصة يمكن أن يتم فيها ذلك بعد الاجتماع ؟

الفصل الثالث والعشرون
الأدوات والتقنيات - تطبيقات

يتعلق هذا الفصل باستخدام الأدوات والتقنيات في العمل . الغرض من الأمثلة التي سنوردها هو إظهار الدور الفعال الذي يمكن أن تلعبه الأدوات والتقنيات عند اللجوء إليها في أوضاع مختلفة ومتنوعة ، إليك بعض الأمثلة التي تُبرز استخداماتها .

استخدام تحليل النطاق (كلي - جزئي - خارج) في ضاحية جامبير تريس

أحياناً بينما أنت منهمك في اتباع إحدى المنهجيات ، يأتيك نوع من الإلهام المفاجئ ، فترى أن أداة أو تقنية ما تزيح الضبابية التي تُغَشي نظرك فيظهر الطريق واضحاً أمامك . هذه رسالة تلقيتها من ماجي هاورد وهي المسئولة عن التطوير في أمانة إسكان ليفربول . تصف ماجي إحدى تلك اللحظات .

عزيزي ريشارد

أظن أنه باستطاعتي أن أمدك بالقصة التي تحتاجها لتوضيح تحليل النطاق (كلي- جزئي - خارج) ، والمبدأ العام للتخطيط الذي يتمثل في تحديد المعنيين الرئيسيين في الكتاب الذي أنت بصدده . هل تذكر ذلك اليوم الذي خصصناه لتدريب الإدارة على الجودة في نطاق التطوير منذ سنتين ؟ كنت آنذاك مصرة على الانطلاق من مشروع حقيقي بدلاً من سيناريو خيالي . لقد وضعنا ، أنا وجين تحليل النطاق (كلي - جزئي - خارج) موضع التطبيق في مشروعنا المتعلق ببيع الشقق في منطقة جامبير . كنت قد بدأت العمل في وظيفتي الجديدة . أما قبل ذلك ، فقد كان دوري يتمثل في تحديد وإدارة مشاريع التجديد التي يجب أن نقوم بها في الممتلكات التابعة للهيئة . كنت أنزعج كثيراً من القيام بأعمال في ممتلكات لم يكن وضعها على نفس درجة الإهمال والسوء التي كانت عليها المساكن المجاورة . لقد أعطاني المشروع فرصة استثمار (١,٢٥) مليوناً من الجنيهات في شراء وتجديد منازل مهجورة - وهذا تحديداً ما كنت دائماً أرغب في فعله ، وما كنت دائماً أنتقد بسببه الأشخاص الذي كان بمقدورهم أن يفعلوا ذلك ولكنهم لم يفعلوا . كنت أقول دائماً "إن من واجبهم فعلاً أن يعملوا شيئاً حيال ذلك المبنى" . ولكن الذي أصبح يدعو إلى الخوف هو أنني أنا الذي أصبحت المسؤولة عن ذلك .

كانت بحوزتى منحة مقدارها ٥٥٠٠٠٠ جنيه ، وكان يجب أن استثمرها قبل يوم (٩) مارس من العام التالى . كل ما كنت أحتاجه هو تبادل عقود لشراء أربعة أملاك . كان لدى إحساس أننى مسئولة تمامًا عن إنجاز هذا العمل ولم أكن بعد قد توصلت إلى إدراك أهمية تحديد المعنيين المؤثرين وجرهم لمساندة المشروع . كان لدى إحساس أنى لن أستطيع أن أنجز المهمة فى الموعد المحدد . فى هذه الأيام التى أصبحت فيها المنح شحيحة ، بدا لى أن عدم استخدام أموال المنح كان خطيئة كبرى . إن إضاعة فرصة استخدام منحة وجعلها تذهب إلى رابطة إسكان أخرى ، أو ربما إلى منطقة أخرى وهو احتمال أسوأ ، ولا يعتبر خيارًا بالنسبة لى .

لقد أدركت أنه بدون خلق إحساس بخطورة الأمر لدى إدارة الممتلكات فى مجلس المدينة ، فإنى لن أكون قادرة على تحقيق ما أرنو إلى تحقيقه . وعلى الرغم من أنه قد تم الاتفاق على الشروط مع المستأجرين الحاليين ، فإن الملكية الدائمة لا تزال راجعة إلى مجلس المدينة . لقد ساعدنى تحليل النطاق (كلى -جزئى -خارج) على تحديد الأمور التى تعتبر ضمن صلاحيتى الكلية ، وتلك التى أملك فيها بعض الصلاحيات ، وتلك التى لا تدخل ضمن تحكمى على الإطلاق . ما حدث هو أنى عندما نقلت الملصقات الخاصة بالمعنيين الرئيسيين من بوتقة خ (خارج) إلى بوتقة ج (جزئى) ، أدركت أنه باستطاعتى التأثير فى الحصيلة النهائية حتى وإن لم تكن فى نطاق تحكمى . وكنتيجة مباشرة ليوم التدريب ، رتّبت لاجتماع احتوى على زيارة للموقع قام بها كل من المعنيين الرئيسيين بمن فيهم ممثلتى وممثل المدينة ومراقب ممتلكات المدينة . وقد رجّح هذا الاجتماع الكفّة ، إذ أقر المعنيون الرئيسيون بدورهم فى إخراج المشروع إلى حيز الوجود ، والحقيقة أن تخلفهم عن إنجاز هذا العمل كان سينتج عنه خسارة فرصة ذهبية بالنسبة للمدينة (علما بأنها فى أحوج الأحوال إلى مثلها) ، وبالنسبة للساكنين المحتملين والبنايات وأمانة إسكان ليفربول ومدينة مرسيسايد ككل . لقد تميزت ممثلتى بالتزامٍ لا نظير له (فهى التى قامت نيابة عن المدينة بتجهيز معظم الوثائق) ، وبذلك استطعنا وفى آخر لحظة أن نتبادل العقود المتعلقة بالممتلكات الأربع فى (٩) مارس . الحقيقة أننا لم نقف عند حدود تبادل العقود بل لقد أنهينا منذ ذلك الوقت عمليات البناء ، كما تمّ بيع الشقق .

وإجابة على سؤالك المتعلق بالأدوات وسهولة استخدامها ، أقول إن المسألة سهلة بشرط توفُّر الأدوات المناسبة ، وما كانت الأمور لتأخذ المجرى الذى أخذته لولا توفُّر تلك الأدوات . **ماجى هاورد** .

هناك درس مهم لا بد من الوقوف عليه فى هذه القصة . هذا الدرس مفاده أنه لن يكون بوسعك التنبؤ بنوعية الأداة أو التقنية التى ستجنى منها فائدة قصوى فى أى مشروع ، كما أن المنهجية لن تخبرك دائمًا عن التوقيت الذى يجب أن تستخدم فيها تلك الأداة أو التقنية . عندما أعمل مع مجموعة كمستشار جودة ، وعندما يظهر أن هذه المجموعة تتخبط ، أو إنها قد دخلت فى طريق مسدود ، فإننى لا أستطيع أن أزعم أنى قادر دائمًا على معرفة ما يجب فعله . وعليه ، فإنى قد أقترح عليهم استخدام أداة (س) على سبيل المثال . فإذا لم يبدر منهم تجاوب ، فإنى أقترح أداة (ك) ، وعادة ما يكون النجاح حليف هذه الطريقة فى (٩٩ ٪) من الأحوال .

الأدوات المستخدمة فى إشراك المستأجرين :

هذه هى القطعة التى كتبتها ليونى لبتن وهى المديرة المسؤولة عن العلاقات مع المستأجرين فى رابطة إسكان يوركشاير الجنوبية . لهذه القطعة أهمية خاصة من ناحيتين ، أولهما : أنه لم تكن هناك أى مبادرة جودة رسمية لدى رابطة الإسكان وأن ليونى هى الشخص الوحيد الذى تلقى بعض التدريب على المنهجيات والأدوات والتقنيات . أما النقطة الثانية : فهى أن الأدوات والتقنيات وجدت لها منبرًا جديدًا . تتطلب وظيفة ليونى العمل مع مجموعات من المستأجرين الذى اكتشفوا أن الأدوات والتقنيات مفيدة لهم مثلما كانت مفيدة لغيرهم من المجموعات فى مواقع العمل . كتبت ليونى قائلة :

نبذة عن رابطة إسكان يوركشاير الجنوبية :

أُسِّست رابطة إسكان يركشاير الجنوبية منذ (٢٥) سنة وهى تتولى إدارة (٣٠٠٠) منزل للإيجار فى أماكن كثيرة من يوركشاير الجنوبية ، (١٠٠٠) من هذه البيوت عبارة

عن مساحات أسرةً فى العناية المنزلية المعدّة للأشخاص من ذوى الحاجيات الخاصة . ليس هناك أى نوع من مبادرات الجودة حاليًا . هناك برامج مستقبلية فى استخدام ما يسمى بـ"علامة الميثاق" أو "مستثمرون فى الإنسان" ، وليس هناك من هو على دراية بإدارة الجودة الكلية إلا ما قل وندر ، وحتى الأشخاص الذين صادف أن بلغتْ مسامعَهُمْ - لهم عليها علامات استفهام كبيرة ، وهذا هو الوقت المناسب لأتحدث عن نفسى .

ليونى تكتشف إدارة الجودة الكلية :

كنت أعمل سابقًا فى أمانة إسكان ليفربول بصفة مستشارة فى علاقات المستأجرين ، وتلقيت تدريبى مع أول دفعة من مستشارى الجودة . غيَّر التدريبُ مجرى حياتى وأحدث ثورة فى الطريقة التى أنفِّذ بها عملى وأَضْفَى علىَّ إحساسًا حقيقيًا بالإنجاز . فقد كان تدريب مجموعات المستأجرين وتسهيل تكوين تلك المجموعات جزءًا هامًا من وظيفتى ، ونتيجة لذلك ، فقد أصبحت لدى كمدربة فعاليةٌ أكبر وقدرة أكثر على خلق جو من الاهتمام . أما بالنسبة للأدوات والتقنيات ، فقد أصبحت مولعة بها أيما ولع ، فكنت ترانى أرسم المخططات وأفرز العينات فى كل مكان وبسرعة فائقة . أحد أفضل النتائج التى حصلت عليها كان الفوز بعقد خلال عطاء تنافسى من وزارة البيئة وذلك لتنظيم مؤتمر على المستوى الوطنى للمستشارين المهتمين بتعزيز إدارة المستأجِرين . وجدت فى الأدوات والتقنيات خير معين وبدأت بقضاء مساء الأحد وأنا منهمكة فى رسم تخطيط شبكى ضخم على أرضية غرفة الاستقبال . وقد مكننى أنا والبعض الآخر ممن كانوا معى من إنهاء مهام ذلك اليوم بنجاح . أنا أعلم ذلك من خلال الاستبانة التى طرحتها والأعمدة البيانية التى أنتجتها بخصوص أراء الحضور حول أوجه متعددة من المؤتمر . لقد كان استخدامنا لقاعدة (١٥- ٨٥) الخاصة بالعمليات والعنصر البشرى استخدامًا موفَّقًا تمامًا ، وقد أصبحت نتيجة لذلك مديرة أفضل بكثير . فأنا لا أضع اللوم على الآخرين قبل أن آخذ بعين الاعتبار العمليات التى اتبعوها لتنفيذ ما كُلِّفوا به من عمل .

لقد تبلور لدى اعتقاد جديد ورائع بأنى قادرة على تحقيق كل طموحاتى من ناحية وظيفتى وذلك باستخدام الأدوات والتقنيات ومنهجية التخطيط ، وهذا يعنى أنى أصبحت جاهزة للترقية . منذ ما ينيف عن السنة قمت بمقابلة ناجحة مع رابطة إسكان يوركشاير الجنوبية بهدف الحصول على المنصب الجديد وهو مدير علاقات مع المستأجرين . حز فى نفسى أن أغادر مبادرة الجودة التى دخلتْ فيها أمانة إسكان ليفربول ولكن الفرصة المتاحة كانت جيدة فغادرت للدخول فى حياة جديدة فى مدينة شافيلد . فى اليوم الأول مع الرابطة ، نفضتُ الغبار عن حامل المخططات الوحيد (وهذا ليس من باب المزحة) وقدمت طلبية للحصول على ملصقات . كنت جاهزة لإحداث زوبعة فى المنظمة وذلك بالدخول فى خضم تدريب مستشار الجودة ... أو ما شابه ذلك .

تطبيق الأدوات والتقنيات على المستوى الشخصى :

فى البداية ، كان من الصعب الاستمرار فى تطبيق المبادئ التى كنت تعلمتها فى أمانة إسكان ليفربول . لم أقدِّر تأثير ثقافة الجودة الجديدة فى أمانة إسكان ليفربول حق قدره ، ولم أكن أفهم كيف أن هذه الثقافة جعلت تطبيق التدريب الذى حصلت عليه ليس فقط أمرًا سهلاً بل وكذلك مُتوقعًا . فى البداية ، اتجهت إلى اعتماد منهج شمولى . "أمر يدعو إلى الاهتمام!!" ، ذلك ما قاله البعض وهم يعبِّرون عن عدم اقتناعهم . قمت كذلك بتنظيم عملى اليومى باستخدام تدرج (لازم - مستحسن - ممكن) وطرق الفرز واتباع منهجية التخطيط ؛ ونتيجة لذلك ، حققت مجْمل الأهداف السنوية التى رسمتها فى عامى الأول . لاحظ الموظفون الآخرون أنى لم أكن أستخدم الملصقات فقط من أجل تبليغ الرسائل التلفونية . نظمت تدريبات لفائدة الموظفين ورابطات الإسكان على الأدوات الرئيسية مثل : التفكير الجماعى والفرز ومخططات إشيكاوا . عبَّر الزملاء عن تحمسهم ولكنى لم ألحظ الكثير منهم يستخدمون الأدوات على أرض الواقع .

بالنسبة لى ، بدأت النقطة الحاسمة عندما احتاجت رابطة إسكان يوركشاير الجنوبية إلى طريقة جديدة لجمع الإيجارات من المستأجرين الذين تخلفوا عن دفعها .

حضرت فى اجتماع تحدث فيه الجميع عن إضافة موظفين وإعطاء مكافآت حسب الأداء للذين يحصلون على الإيجارات المتخلفة قبل غيرهم . كان اسم الدكتور دامينغ يرد دائمًا على ألسنة المتحدثين مقرونًا بعبارات أقرب ما تكون إلى التقديس . وفى حين كان الحديث شيقًا إلا أنه لم يتم استيعابه . الآن أصبح فى استطاعتى أن أرى بوضوح تام أن الطريقة التى كنا نتّبعها تعتمد على العنصر البشرى إلى درجة كبيرة ، ولكنها لا تهتم بالعمليات . عندما ترأسْت الاجتماع التالى ، قررت أن نستخدم مخطط إشيكاوا ، لجعل الحضور يفكرون فى المسألة من منطلق العمليات . وفعلاً ، قمنا بذلك ، وكان الاجتماع رائعًا - كان أفضل الاجتماعات التى ترأستها على الإطلاق ، وكان الناس مفعمين بالحماس ، فقد بدا جليًا أن ثقافة اللوم اختفت تمامًا ، وأن تفكير الحضور أصبح مُركزًا على الحلول . وقد شرعت الآن مجموعة مشروع صغيرة فى النظر فى كل الأفكار المُلحقة بالمخطط ، الأطْرف من ذلك أنى دخلتُ غرفة اجتماعات بالأمس ورأيت أن شخصًا ما قد بدأ فى إنشاء مخطط إشيكاوا على الحائط .

استخدام الأدوات والتقنيات فى إشراك المستأجرين :

يتقابل مبدأ إشراك العمال تقابلاً مباشرًا مع مبدأ إشراك المستأجرين ، وقد وجدت أيما متعة فى استخدام هذه التقنيات مع مجموعات المستأجرين ، كما أن النجاح كان حليفى فى ذلك . يرجع الأمر فى اعتقادى إلى أن هذه الأدوات تحض على المشاركة وتساهم فى تسريع نسق الأمور أكثر مما يفعل النقاش ، فأداة من نوع مخطط إشيكاوا ظاهرة للعيان بشكل واضح وهى بذلك تدفع الناس إلى التركيز ، وتعطيهم إحساسًا بأنهم قد حققوا إنجازًا . لقد بدأت للتو فى تعلم استخدام الجودة على المستوى الجماهيرى ، وهى فعلاً طريقة مثيرة جدًا فى التأليف بين المجموعات ، وقد برهنت على نجاحها فى أمريكا وأنا على يقين من أنه سوف يكون لها كذلك شأن عظيم فى بريطانيا .

إليك بعض الأمثلة العملية . أسوق أول الأمثلة من عملى فى ليفربول حيث كنت أشتغل مع منظمة مستأجرين أرادتْ أن تتولى بنفسها إدارة المبانى التابعة لها . لقد كانوا على يقين من قدرتهم على القيام بصيانة وإصلاح أفضل من الذى يقدِّمه مجلس

أصحاب الملك . استخدمْنا مخطط إشيكاوا لتحديد كل العناصر التى لها دور فى تقديم خدمة إصلاح جيدة ، وبعد ذلك استخدمنا تحليل النطاق (كلى -جزئى -خارج) لترتيب تلك الأفكار . وقد أصبح ذلك هو الأساس لسياسة وإجراءات إصلاح الأعطال .

يأتى المثل الثانى نتيجة بعض التدريب الذى قدَمته إلى رابطات المستأجرين حول تقنيات الاجتماعات فى السنة الماضية . لقد أُعجبتْ إحدى المجموعات أيما إعجاب بأداة الفرز . بعد التدريب بيوم ، تلقيت مكالمة من مكتبنا بروتردام يسألون فيه عن السبب الذى حدا برابطة مستأجرى دلتون بروك لطلب لفة ورق خاصة بالألواح المتحركة وبعض الملصقات . وعندما حضرت بعض اجتماعاتهم التالية ، قاموا باستخدام التفكير الجماعى ، ثم قاموا بفرز العديد من المقترحات الهادفة لتحسين المبانى السكنية . أحد أعضاء المجلس المحلى الذى دأب فى السابق على التشكيك فى قدراتهم على إنجاز أى شىء ، لم يصدِّق ما شاهده من أفكار جيدة . لقد أصبحت لدى المجموعة إحساس بأنها متمكِّنة وعبرت عن رغبتها فى النظر فى إمكانية لعب دور أكبر فى إدارة المبانى السكنية .

آخر مثال يتبادر إلى الذهن يتعلق بالتخطيط الشبكى . ومثل هذا التخطيط شىء رائع بالنسبة لخطط العمل التى يمكن أن تتَبعها رابطات المستأجرين . كنا فيما ما مضى نقضى نصف الوقت الذى يستغرقه الاجتماع ونحن نحاول التوصل إلى مخطط عمل ضمن المجموعة . بعد ذلك ، كنا نطبعه وسرعان ما يتم نسيانه بعد بضعة اجتماعات . أما الآن ، فقد أصبحنا نقوم بكل خطط أعمالنا على شكل تخطيط شبكى نلصقه على اللوح المتحرك . نحضر هذا التخطيط معنا إلى كل اجتماع وننقل أماكن الملصقات من أماكنها إذا ظهر أن البعض من الزملاء لم يتمكنوا من إنجاز ما وَعدوا به ، وهذا من شأنه تركيز الاهتمام على المهمّة . فليس هناك شخص يستطيع تجاهل خطة عمل يبلغ طولها أربعة أقدام .

كلمة أخرى أريد أن أضيفها بخصوص استخدام الأسماء . لم ألحظ فائدة من استخدام الاسم اليابانى لـ "مخطط إشيكاوا" عندما كنت أعمل مع فرق المستأجرين . لطالما حاولت ولكن استخدام لغة الاصطلاح كان ضرباً من ضروب الرّطانة . لذا ، فأنا أسميهم باسمهم الوصفى (مخططات السبب والنتيجة) . لقد ناقشت هذه المسألة مع ريشارد ولكنه أصرَّ على ما اعتاد عليه .

وأخيراً :

النصيحة التى أود إسداءها إلى كل من اطّلع على كتاب ريشارد وقال فى نفسه : "هذه معلومات قيمة ، ولكن ليس لدى مستشار جودة أو راعى مشروع ، وعليه فإن هذه الأدوات لن تكون ذات فائدة بالنسبة لى ، أقول لهؤلاء : "بل ستنجحون فى استخدامها بدون شك ." حاول أن تستخدم بنفسك بعض الأدوات والتقنيات للنظر فى بعض المشاريع دون إشراك الآخرين . بعد ذلك ، حاول أن تمرر بعض الأدوات فى الاجتماعات . المساعدات والمعوّقات وكذلك المائدة المستديرة أدوات سوف تكون جيدة وفعالة فى البداية ، بعد ذلك ، يمكنك استخدام مخططات إشيكاوا وربما حتى مخططات السير الانسيابية . وقد يدور بخلدك إحساس بأنك شخص غريب الأطوار وأنت تحاول تقديم هذه الأدوات فى الاجتماعات (حاول أن تجرب التقديم وأنت على انفراد ووفر نسخة من قواعد استخدام هذه الأدوات للمجموعة) . الحقيقة أن استخدام هذه التقنيات يسرى بين الناس كالمرض المعدى ، وهذه الأدوات سوف توصلك إلى حيث تريد الوصول . أتمنى لك حظاً سعيداً .

ليونى لبتن .

استخدام إشيكاوا فى النادى :

هذه رسالة أخرى تلقيتها كردٍّ على طلبى للحصول على أمثلة . كاتب هذه الرسالة فيل بانت وهو مراقب المعمل فى هيئة نفايات ليفربول الكبرى فى موقع الاستصلاح التابع لهم فى ستوك بورت . تلقى فيل تدريبه كمستشار جودة مع مصلحة النفايات وقام بتطبيقات غير مألوفة للأدوات خارج عمله .

عزيزى ريشارد

أهلا بك . مضى وقت طويل على لقائى بك مع جون فى نزل الصقر أثناء دورة الثلاثة أيام التى نظمتَها . كنتُ هناك بالصدفة نتيجة لتخلف شخص أخبرنا قبل موعد الدورة بقليل أنه لن يكون قادراً على حضورها . لم تكن لدى أية فكرة عن محتوى الدورة ودخلت كل الدروس من بداية الدورة إلى نهايتها وأنا لا أدرى ماذا أتوقع .

وجدت فى هذه الدورة الكثير من المتعة والفائدة ، ولما عدتُ إلى البيت ألفيتنى أتساءل عما إذا كان كل ما حضرته حقيقة أم خيالاً ، وإذا كان حقيقة ، فكيف سأستخدمه ، لم يخطر على بالى فى تلك اللحظة أن كل ما شاهدته ليس إلا الطرف الظاهر من أطراف الجبل الجليدى العائم .

هل تذكرُ عندما التقينا ثانية أننى أعلمتك بأنى بقيت مشدوهًا من نفسى إزاء مجريات الأمور فى النادى المحلى الذى انتمى إليه . فى ذلك الوقت كنت رئيس النادى بالنيابة وعضواً فى اللجنة المالية ومقهى النادى ، وكانت المهمة الملقاة على عاتق اللجنة الفرعية تتمثل فى إعداد وصف وظيفى شامل وذلك قبيل إجراء المقابلات لتعيين مدير للنادى . سبق أن وافقت اللجنة بأكملها أن النادى فى حاجة إلى تجديد وصيانة ، وكان من الواضح أن نفس اللجنة الفرعية المكلفة باختيار المدير هى التى سوف تشرف كذلك على مسألة التجديد فى المستقبل القريب . واعتباراً لما ذكرته فالسؤال سيكون : "من أين سنبدأ ؟"

ماذا أقول ؟ اقترح أحدهم أن تكون البداية بالنظر إلى المهام المتعلقة بالقبو . وكانت النتيجة فوضى لا مثيل لها . نعم ، فقد كان التحكم فى مؤن القبو مرتبطًا بالتحكم فى مؤن المقهى ، وكان التحكم فى مؤن المقهى مرتبطًا بالطلبيات التى تم تقديمها ، والتى كانت بدورها وقفًا على السيولة الموجودة بحوزتنا والتى كانت مرتبطة بكذا وكذا وهكذا دواليك . وكان هذا الأمر سيحدث بهذه الطريقة بغض النظر عن نقطة الانطلاق . فى هذه المرحلة ، لست أدرى كيف وصلنا إلى ذلك ، ولكن الأمر كان عفوياً ، بدأت أطلب من كل عضو فى الفريق بالتناوب رأيه فيما يراه صواباً وفيما يراه خطأ بخصوص كل الأمور التى تهم النادى ، وفى الأثناء ، كنت أدوِّن ما يُقال . لم تكن لدى ملصقات ولا لوح متحرك ، ولكن هانحن نقوم بعملية تفكير جماعى دون أن ندرى .

لقد تولدت عن هذا التفكير الجماعى قائمة كبرى ولم يخطر على بال أحد أن يسأل عن الفائدة المرجوة من هذه القائمة حتى وصلنا النهاية وطُرح السؤال . آنذاك رأيت أنه لا بد من التفكير الجدّى فى المسألة . وبهدف مواصلة الزخم الناتج عن التفكير الجماعى ، طلبت إلى الفريق أن يشرع فى فرز المهام حسب سهولة تنفيذها . فكانت

المجموعات التى فرزت توحى بأسمائها - المنشآت ، أسعار القهوة ، الديكور ، ... إلخ فى هذه النقطة بالتحديد ، أحسست بالحاجة إلى الدليل الخاص بمستشار الجودة . فقد أظهر الفريق تعاونه معى إلى هذه النقطة ، ولكن ما الذى سيفقهونه من إشيكاوا ؟ وتحديداً ، ماذا أستطيع أن أفعل أنا شخصياً بمخطط إشيكاوا؟

عقد الاجتماع ثانية فى مساء اليوم التالى ، وكنت على الأقل أكثر جاهزية بقليل مما كنت عليه أمس . لم نشرع فى استخدام الملصقات بعد ولكنى سجلت كل المقترحات التى قُدِّمت بالأمس على أشرطة صغيرة من الورق ، وأحضرت ورقتين حائطتين على كل منهما مخطط ظهر السمكة وكتبت على الأطر الخاصة بالنتيجة كلمات على غاية من البساطة : إيجابى وسلبى . أضفت إلى ذلك شريط اللصق الشفاف وذهبت إلى الاجتماع وكلى أمل فى أن يكلّل بالنجاح ، فماذا كان من الفريق ؟

لا أكاد أصدق السهولة التى تقبلوا بها مقترحاتى . بعد تقديم قصير لماهية مخطط إشيكاوا ، خطونا خطوات كبيرة فى اتجاه إنهاء المخططات ، فغطينا بنجاح العناوين التى وضعناها على الأسهم الرئيسية والتى كانت مدوَّنة فى الدليل الخاص بمستشار الجودة - المنهجيات ، والمعدات ، والعنصر البشرى ، والبيئة ، والمواد . إن الذى أثار دهشتى ، هو أنى شاهدت ولأول مرة ، أن هذه المجموعة تعمل كفريق .

لقد أصبح لدينا بعد جلستين قصيرتين كل المعلومات اللازمة وفى شكل لا يشك أى منا فى قدرته على وضع وصف شامل لوظيفة مدير النادى ، وحتى أكثر من ذلك ، ففى حوزتنا الآن كل المعلومات ، وكل ما يجب فعله هو ترتيبها حسب الأولوية وتحديد التكلفة ، وذلك عندما نشرع فى مناقشة الصيانة والتجديد . وفى هذه الحالة ، فقد ساعدتنا المعلومات - على قلتها - فى التقدم أشواطًا لا يستهان بها .

يسعدنى أن أقول إن الأمور تطورت وأننا نتعلَّم أكثر كلما اجتمعنا . الأمل الذى يحدونى هو أنى أصبحت أكثر احترافًا فى الطريقة التى أسيِّر بها الأمور مما كنت عليه فى البداية ، وقد أصبحت ألاقى بعض النجاح فى استخدام الأداة المسماة بكرة الثلج ، والحقيقة إن فصل الثلج قد حل ...

فيل بانت

أضخم فرز زمنى فى العالم !

كتب هذه القطعة بيتر ستراكان وهو مدير شركة الخطوط الحديدية فى أواسط بريطانيا والمعروفة بـ"ريل تراك مدلندس" . هذا المثل مهم لأنه يوضح أن الفرز الزمنى ليس فقط مفيداً فى المشاريع الصغيرة والمتوسطة بل هو كذلك أداة على درجة كبيرة من الفعالية فى المشاريع الشديدة التعقيد . وفى هذه الحالة ، وفّر استخدام هذه الأداة فرصة متميزة جمعت حولها المسائل الأخرى التى يمكن معالجتها فى نفس الوقت .

الخلفية :

شهدت نهاية التسعينيات أكبر تغيير فى هيكلة السكك الحديدية التابعة للمملكة المتحدة منذ تأميمها سنة (١٩٤٨م) . وكجزء من عملية التحضير لخصخصة النظام ، تم تقسيم السكك الحديدية البريطانية إلى (١٠٠) مكوّن مستقل . على هذا الأساس ، تتولى الشركات المديرة للقطارات تسيير القطارات وتوفير النتاج النهائى للمسافرين ، وتتولى وحدات الخدمات التحتية عملية الصيانة اليومية وتجديد الشبكة . أما شركات الأسهم ، فتتولى عملية إيجار القاطرات والمركبات . وتتولى شركة ريل تراك إدارة النظام بأكمله وتلعب دور مراقب للبنية التحتية وتكون بذلك مسئولة عن الخطوط والإشارات والمحطات وبنى تحتية أخرى ثابتة ، كما أنها تتكفل بتسهيل الدخول إلى الخطوط ليتسنى للمسافرين وقطارات الشحن تأمين مصالحهم . وبهذا ، فإن ريل تراك تُعتبر بحقٍّ القلب النابض للشبكة .

التحدّى :

فى شهر آذار/مارس من سنة (١٩٩٣م) ، دُعيت لتولى مهام مدير ريل تراك مدلندس وإنشاء واحدة من (١٠) مناطق تمثل التنظيم الإدارى الذى سوف يمكّن ريل تراك من القيام بأعمالها . تُظهر الخرائط أن ريل تراك مدلندس تغطى مساحة شاسعة من وسط إنجلترا ووسط بلاد الويلز : هناك مدينة أبرستوث فى الغرب وسكغنس فى الشرق إلى جلوستر ولندن فى الجنوب . أضف إلى ذلك الضواحى والمدن الواقعة فى إقليم مدلندس الغربية ، وما يربو على مائة إطار من أطر الإشارات ، وما يقرب من

(١٢٠٠) عامل . بعد شهر من دخولى فى الوظيفة كان لى سكرتير ومكان يشبه المقر مخصص للمشروع فى مكاتب السكك الحديدية القديمة فى مدينة داربى . كنت أقوم بحملة توظيف للأشخاص الذين سيساعدوننى فى مهمة التحضير لبداية عمل شركة ريل تراك مدلندس فى مفتتح شهر أبريل/ نيسان سنة (١٩٩٤م) .

وعلى الرغم من أنه قد تم العمل على تحضير الهيكل التنظيمى ، إلا أن معظم ما تم تحضيره لم يكن أكثر من محاولة أولية وكان مبنيًا على المفاهيم بدلاً من العمليات الأساسية اللازمة لإدارة شركة الخطوط الحديدية فى ساعة متأخرة من الليل مثلاً . وسرعان ما بدا واضحًا لنا أن نطاق الأنشطة سوف يحتاج إلى تركيز وتنظيم إذا كان سيُكْتَب لنا أن ننهى أعمالنا فى تاريخ الافتتاح الرسمى المقرر فى شهر أبريل/نيسان القادم .

وبحلول شهر أيلول / سبتمبر ، بلغ عددنا ما يناهز الخمسة عشر موظفًا . الكثير منا كان فيما مضى طرفًا فى إعادة تنظيم السكك الحديدية البريطانية أو يعمل ضمن مشاريع استثمار رأسمالها ملايينُ الجنيهات ، ولكن هذا المشروع كان ذا نطاق مختلف . هناك الكثير ممن كانوا يستشهدون بما أقوله وهو أن صعوبة هذا المشروع تفوق صعوبة المشاريع الأخرى بثلاثة أضعافها فى نصف الوقت ، وإننا إذا استطعنا إنجاز (٦٠ ٪) من المشروع بطريقة صحيحة ، فإننا نُعدُّ موفَّقين" . وبما أننا كنا على معرفة بطريقة المشاريع المتتالية ، وهى منهجية أثبتت الأيام فعاليتها ، فإننا كنا نعلم أنه لا بد لأى خطة من أن تجد جذورها هناك . ولكننا كنا نواجه مصاعب عديدة ذات أبعاد لا تُحصى ضمن رايتراك - مع العملاء والموردين الجدد ومع المنظمات التّابعة لسكك الحديد البريطانية التى كانت تشهد آخر أيام حياتها ، وخارج ريل تراك مع السلطة المحلية والأوساط الإعلامية المهتمة بقولبة الآراء ، وكان لا بد من إنهاء المشروع بحلول اليوم الأول من شهر أبريل / نيسان (١٩٩٤م) !

جمع فريق المشروع :

كنت أرغب كذلك فى تعزيز اللُّحمة والإحساس بالفريق لدى الأعضاء ، فدعوتهم جميعًا إلى مكان سرّى فى أرياف ستافوردشر لفترة يومين وكان عددنا سبعة عشر .

إضافة إلى خلق اللحمة بين الأعضاء ، خضنا فى عملية تحديد مجال المشروع وتخطيطه والتحضير للتنفيذ العملى للمنطقة .

تم توظيف أعضاء الفريق كل واحد حسب مهاراته الخاصة انطلاقًا من تصورى الذهنى الأولى لمتطلبات المشروع ومزيج المهارات التى سوف أكون فى حاجة إليها ضمن الفريق الجديد عندما نشرع فعلياً فى إدارة المشروع . وعلى الرغم من أن بعض الأعضاء التحقوا بالفريق لأول مرة أثناء الحدث نفسه ، إلا أن معظمهم كانوا معنا منذ عدة أسابيع ، وكانوا يحاولون تركيز أفكارهم على التخصصات التى يحملونها . وقد كانت بعض هذه المهام جد شاقة : استشارات مفصلّة مع ممثلى الموظفين وتأمين العمال اللازمين والمؤشرين ومخططى جداول القطارات لتسيير المنظمة ، وتأمين السكن الكافى وبصفة أخص تلبية متطلبات الأمان التى لا يمكن للمشروع أن يخرج بدونها إلى حيز الوجود . كانت هناك مهام أخرى أكثر يسراً وتمحورت فى مجملها حول علاقات العمل داخل ريل تراك وخارجها . لقد أحدث تقسيم شركة السكك الحديدية البريطانية وجرّها إلى مسارنا توتُّراتٍ كان لا بد من معالجتها .

المدخل :

قررنا الاعتماد على معرفتنا ومهاراتنا وسجل كل منا المهام التى يجب إنجازها على بضعة لفات من الملصقات وعلى أساس تسجيل مهمة واحدة على كل ملصقة . بعد ذلك ، خصصنا ورقة من أوراق اللوح المتحرك لكل شهر من الستة أشهر التى تفصلنا عن مواعيد بداية العمل الرسمية ، ثم نظرنا فى كل ملصقة وحاولنا تحديد أفضل مكان لها على اللوح المتحرك الخاص بكل شهر . من الطبيعى أن يكون هناك الكثير من التداخل والتشابك ، وقد دخل الفريق فى نقاش ضافٍ ومفصّل حول المقصود بكل بند ، وهل يعتبر ذلك البند مماثلاً لبند آخر تم الخوض فيه إبان نقاش الملصقة الأخيرة أو قبل الأخيرة أو قبل الأخيرة بأربع ملصقات ، ولكننا كنا حريصين على عدم عقلنة النقاش واختزال الأمور إلى درجة العقم أو التبسيط ، وذلك حتى نتجنب إغفال المهمات الحيوية . حصلنا فى نهاية المطاف على ستة ألواح متحركة مليئة بالكتابة ، وكذلك ورقة سابعة مخصصة لتسجيل البنود التى لم تكن هناك حاجة إلى معالجتها قبل أبريل/ نيسان والتى يمكن تركها جانباً إلى حين إخراج المشروع إلى حيز الوجود .

كيف تجلّى المشهد ؟

لم يكن من المستغرب أن يكون هناك الكثير من الفرز أثناء محاولاتنا التقيد بإنجاز المهام فى الوقت المحدد . وقد هدانا ذلك إلى الشروع فى تنفيذ البعض منها قبل الوقت الذى حددناه فى البداية - نتيجة لذلك ، قمنا على سبيل المثال بتقديم مهمة توظيف العمال إلى تاريخ مبكّر . وكان شهر يناير أسوأ الأشهر ، فحاولنا نقل بعض المهام إلى فترات أقل زخمًا . كما أننا قررنا التخلى عن مجموعة من المهام التى يعتمد تنفيذها على إنهاء مهام أخرى : التنظيم النهائى قبل إنهاء عملية مراجعة الأمان ، وأدى ذلك إلى تحركات وتغيرات إضافية فى الخطة . وبالنظر إلى جملة من المهام المختلفة التى تم فرزها ، تبين لنا أننا فى حاجة إلى أعداد من العمال فى بعض مجالات المشروع أكبر مما تصورنا فى البداية . كما أننا كنا قادرين على تطويع الخطة لتمكين بعض الأفراد الذين كانوا فى حاجة إلى عطلة من تجديد طاقاتهم أثناء عطلة رأس السنة .

ماذا حدث بعد ذلك ؟

إثر الاجتماع مباشرة ، حوّل المدير المسئول عن إدارة المشروع الجدول الزمنى المرسوم على اللوح المتحرك إلى مشروع خطة حقيقى يحدد المسئوليات ويحتوى على المعالم ومواعيد التنفيذ . قمنا بتحديث المشروع بانتظام وأنشأنا الأساس الذى ستتم بموجبه إدارة المشروع منذ ذلك الحين إلى حد إخراجه إلى حيز الوجود .

المشروع يرى النور :

جال فى خاطرى وأنا أزور أطر الإشارات يوم السبت (١) أبريل / نيسان (١٩٩٤م) وأوزع أكواب ريل تراك التذكارية أن القليل من الناس كانوا يعلمون ، إننا وصلنا إلى تلك النقطة بواسطة ملصقات الفرز والألواح المتحركة ... وجهد جهيد .

بيتر ستراكان

الجزء الخامس

المزيد عن مستشارى الجودة

الفصل الرابع والعشرون
كيف تختار مستشارى الجودة

يُعتبر اختيار مستشارى الجودة وتدريبهم خطوة حرجة فى مبادرات الجودة . من المرجح أن لمستشارى الجودة كأفراد وكمجموعة أبلغ التأثير على كل خطوة تتّخذها . علاوة على ذلك ، فإن نجاح فرق المشاريع فى منظمتك سوف يعتمد فى غالبيته على المنهجية التى يتبعونها ، والأدوات التى يستخدمونها وفاعلية العمل الجماعى الذى يشرفون عليه . لمستشارى الجودة تأثير عميق على كل هذه المسائل ، وهذا معناه أنك محتاج إلى رويّة فى الفكر لدى اختيارك مستشارى الجودة .

سؤالان عن العدد وسرعة التدريب :

إن الإجابة عن السؤالين المتعلقين بعدد مستشارى الجودة والسرعة التى يحصلون بها على تدريبهم تخضع للمسائل اللوجسيتة ذات العلاقة بمبادرة الجودة والمنظمة التى تنتمى لها . يُعتبر اختيار عدد يتراوح بين الاثنى عشر إلى الخمسة عشر مستشاراً بداية طيبة للمنظمة . السبب فى ذلك أن هذا الرقم يناسب دورة تدريب ، كما هو عدد جيد لخلق تماسك بينهم كمجموعة فى مستقبل الأيام . أما السرعة التى يحسن أن يتم بها تدريبهم ، فهى تعتمد على مدى استعجالك فى البدء ببعض المشاريع . وإذا كنت تأخذ طريقة المشاريع المتتالية مأخذ الجد ، فلا بد من تدريبهم فى أسرع وقت ممكن .

من أين تأتى بمستشارى الجودة ؟

ليست وظيفة مستشارى الجودة بالوظيفة المتفرغة ، وإنما هى عبارة عن أشخاص واعدين تنفيذيين فى أجزاء مختلفة من المؤسسة . إن كلمة "واعدين" كلمة مهمة فى هذا السياق . فاختيار مستشار جودة بوصفه جزءاً من مبادرة الجودة يُعتبر فرصة تطويرية متميزة . وقد تم كتابة هذا الفصل بهدف مساعدة المديرين فى تحديد مستشارى جودة محتملين . ويمكن استخدام هذا الفصل كخطوط توجيهية أولية لاستثارة الأفكار حول المرشَحين المحتملين أو لتصفية المرشحين المتطوعين . كل المنظمات التى عملتُ معها دأبتْ على تعيين مستشارى الجودة بدلاً من فتح باب التطوع . إن هذا ناَتج فى جزء منه لأن الدور يُعتبر إضافة على ساعات الدوام . ومن

ناحية أخرى ، فهو لا يمكَّن من الحصول على مقابل مالى إضافى . كل ما فى الأمر أن المديرين يحملون فكرة طيبة عن الأشخاص الذين يودون تعيينهم لشغل هذه المسئولية ، وهذا لا يعنى أن المديرين كانوا دائمًا على صواب تام ، وسوف أتناول بالحديث مسألة الانسحاب [من هذا الدور] لاحقًا .

المسائل اللوجستية :

تُعتبر المسائل اللوجستية نقطة البداية فى انتقاء مستشارى الجودة . فإذا كان شخصٌ ما لا يستجيب لهذه الشروط ، فمعنى هذا أنه لا يجب أخذ ترشُّحه بعين الاعتبار . يجب أن تكون لدى مستشارى الجودة القدرة على المشاركة فيما يلى :

١ - حصص تدريبية داخلية وأولية فترتها ثلاثة أيام .

٢ - تدريب إضافى مع كل فريق مشروع يتولاه حسب مقتضيات الوضع . على سبيل المثال ، ينبغى لفريق تحسين الجودة الحصول على تدريب يدوم يومين .

٣ - اجتماعات منتظمة مع كل فريق مشروع .

٤ - تدريب وتطوير إضافى خاص بمستشارى الجودة ، وربما كان ذلك لمدة يوم واحد كل ثلاثة أشهر .

الصفات والسلوكيات الخاصة :

على العكس من المسائل اللوجستية التى ذكرناها أعلاه ، والتى عادة ما تتطلب إجابات بنعم أو لا ، ينطلق هذا الجزء من المعطيات الذّاتية ، ويعتمد على سلامة حكم المستخدِم . فكِّر فى الأعمال التى يُمكن أن تكون مرتبطة بالصفة كلما كان ذلك ممكنًا . على سبيل المثال ، إذا قلنا إن هذا الشخص أقام الدليل على اهتمامه بالجودة ، فهذا معناه أنه قد تطوّع لحضور دروس أو اقتنى وقرأ كتبًا أو شارك بارتياح مشاركة نشطة فى مشروع ما . وقد يكون من المفيد التأكد من سلامة حكمك وذلك بأن تسأل زملاءك فى العمل عما إذا كانوا يشاطرونك الرأى . لقد قُسِّمت الصفات إلى صفات ضرورية وأخرى مرغوبة . فإذا لم يكن المرشح يستجيب للصفات الضرورية ، فإنه لا ينبغى اختياره . أما الصفات المرغوبة ، فهى تعتبر إضافة محبّذة .

الصفات الضرورية :

١ - أظهر الشخص اهتمامه بوظيفته ومنظَمته .

٢ - أظهر الشخص اهتمامه بالجودة وخدمة العملاء أو تحسين العمل .

٣ - أظهر الشخص الاهتمام بالتعلُّم والتحسين الذاتى .

٤ - أظهر الشخص احترامه لزملائه وآرائهم .

٥ - الشخص قادر على الحديث بطلاقة ووضوح .

٦ - الشخص قادر على القيام بالعمليات الحسابية .

الصفات المرغوبة :

أظهر الشخص أنه :

٧ - يقوم بالتحضير المناسب للمهام وهو منظم إجمالاً .

٨- قادر على التمسُّك بالمهمة رغم الصعوبات .

٩- يحوز على احترام زملائه .

١٠- قادر على استيعاب المساهمة المتأتية من النظرية أو التطبيق .

١١- يساهم فى الاجتماعات .

١٢- يستمتع بالتحديات .

١٣- قادر على التعبير عن أفكاره بطريقة بناءة .

١٤- ليس متغطرساً .

١٥- لا يفقد السيطرة على أعصابه بسهولة أثناء النقاش .

١٦- ليس لديه مانع من طلب المساعدة إذا دخل فى طريق مسدود .

١٧- له القدرة على القيام بعروض .

١٨- أشرف على جلسات أو حصص تدريبية .

الصفات التى لا تؤخذ بعين الاعتبار :

لا تُسقط أحداً من حساباتك لأى سبب من الأسباب التالية :

- الرتبة أو الأقدمية .
- الجنس أو العرق أو العاهة .
- الدور الحالى .
- عامل مناوب .
- ليس من حملَة القبة البيضاء .
- فترة الخدمة (قصيرة أو متوسطة أو طويلة) .
- السن .

الانسحاب والتعزيز :

مهما كنت دقيقًا فى اختيار مستشارى الجودة فى البداية ، فإنه ليس هناك بد من أن ينسحب البعض منهم . هذا الانسحاب يحصل أحيانًا مباشرة بعد التدريب الأولى ويرجع هذا ببساطة إلى أنهم لم يكونوا مولعين بهذا الدور . هناك آخرون ينسحبون لأنه لم يتمَ تكليفهم بمشروع ما لسبب أو لآخر فينمو لديهم إحساس أن معلوماتهم أصبحت صدئة بصفة لا تسمح لهم بشغل تلك المسئولية لاحقًا . أما السبب الرئيسى لفقدان مستشارى الجودة على المدى البعيد ، فيرجع عادة إلى أنهم ينتقلون للقيام بأدوار أخرى أكبر وأفضل . لا يجب أن يتبادر إلى ذهنك أن مجهودك فى هذا الصدد قد ذهب سدى . إن مستشارى الجودة الذين انسحبوا مباشرة سوف يستخدمون المهارات الجديدة التى اكتسبوها فى عملهم اليومى . أما الأشخاص الذين تتم ترقيتهم ،

فإنهم فى كثير من الأحيان قد استحقوا تلك الترقية ؛ لأن هذه المهارات قد ساهمت حقيقية فى الرفع من مستوى فعاليتهم .

ويعنى هذا فى نهاية المطاف إلى أن المنظمة فى حاجة إلى ملء الفراغ وذلك بإضافة أعداد جديدة فى مرحلة من المراحل . وإذا لم يكن فى الإمكان تدريب ما يقارب الاثنى عشر شخصًا إضافيًا ، فهناك طريقتان للتعزيز . **الخيار الأول** : يتمثل فى التدريب التحويلى ويُقصد به تدريب الأشخاص الذين كانوا قد حصلوا على بعض التدريب فى مهارات الجودة ، وهذا التدريب عادة ما يستغرق يومًا . أما **البديل الآخر** ؛ فهو أن يحضر المرشّحون درسًا مفتوحًا يحضره ممثلون من مختلف المنظمات .

مستشارو الجودة المتفرّغون :

يعتبر مستشارو الجودة المتفرِّغون صنفًا نادرًا من المستشارين . وبوصفى مدير الجودة فى شركة (إنتر ستى واست كوست) ، فقد عمل تحت إشرافى فريق صغير من مديرى تحسين الجودة هم أقرب ما يكونون إلى مستشارى الجودة المتفرغين الذين صادفتهم . إضافة إلى المهام الأخرى التى كانت منوطة بعهدتهم ، كان هؤلاء الأشخاص يعملون بصفة مسهلين فى فرق المشاريع (وهى العبارة التى يفضل قطاع النقل الحديدى استخدامها بدلاً من مستشار الجودة) . تتمثل المهام الأخرى فى تصميم وتسيير دروس تدريبية فى كل أوجه الجودة ، ولعب دور المسهّل فى اجتماعات الإدارة التى تتّخذ هذا الشكل أو ذاك ، وتسيير فعاليات التخطيط الفريدة من نوعها ، وتوفير دعم مستشار للمديرين المباشرين . وقد كان أى أحد من مديرى تحسين الجودة مسئولاً كذلك عن إدارة اجتماعات الشبكة التى كانت تعقد بانتظام لفائدة المسهلين من غير المتفرغين .

وبما أن هذه الوظيفة تتطلب التفرغ ويخضع صاحبها لبرنامج تدريب مناسب ، فإن متطلباتها تختلف عن متطلبات مستشار الجودة غير المتفرغ . عادة ما يتم الإعلان عن هذه الوظائف على مستوى القطاع وعقد مقابلة متكاملة مع المتقدم . تشتمل هذه المقابلة على أسئلة أساسها مواصفات الشخص التى سنذكرها لاحقًا وعلى عرض

وعمل مكتوب لاختبار قدرة الشخص اللغوية والحسابية . لا تُعتبر الخبرة السابقة أحد المستلزمات ، ولكن القدرة الكامنة لدى الشخص تُعتبر العامل الأساسى . لقد كانت هذه المنهجية أفضل مُعين لى وتمخضت عنها تعيينات ممتازة . يوضح الجدول (١ - ٢٤) المواصفات الشخصية لمن لديه النية فى استخدام هذا الخيار .

الشكل (١ - ٢٤) : مواصفات الشخص الخاصة بمدير تحسين الجودة

	الضرورية	المرغوبة
المهارات	القدرة على التعبير الكتابى والشفهى القدرة الأساسية على الحساب القدرة على التعلُّم	مهارات العرض مهارات التدريب مهارات التسهيل المعرفة بديناميكية المجموعة
المعرفة	لاشىء	أهمية العميل أهمية التّسهيل فلسفة الجودة الهيكل التنظيمى
المؤهلات	لاشىء	لاشىء
التجربة	لاشىء	عمل المشاريع البحث حضور الاجتماعات الانتماء إلى فريق تحسين جودة حضور دروس عن الجودة

الفصل الخامس والعشرون
كيف تُدرِّب مستشارى الجودة وتطورهم

أثناء التدريب والتطوير الذى حصلُت عليه ، حضرت بضعة دروس كانت تُسمَّى بدروس تدريب المسهلين أو ما شابه ذلك ، وكان الهدف من هذا التدريب هو تطوير مهارات مستشارى الجودة . كنت أتلقى مكالمات عديدة يطلب أصحابها منى توصيات بخصوص دروس يمكن لهم حضورها ، وهكذا أقمت عدة دورات بمساعدة مستشارين خارجيين . ومع النمو المطرد الذى عاشته تجربتنا مع فرق العمل ، تبلورت لدينا أفكار واضحة عن الأنشطة التى لقيت نجاحًا وتلك التى لم تكن مُوَفَّقة . وفى النهاية ، وجدت أننا أفضل من الآخرين فى تدريس متطلبات هذه المادة ، وشرع الفريق فى التحضير لدروس تقدم داخل المنظمة . وهذا الفصل هو آخر ما تم تطويره من دروس فى هذا الشأن .

التدريب الأولى :

الفترة والمكان

لا بد أن يستغرق التدريب الأولى ثلاثة أيام ، وأن يتم تقديمه على أساس التفرغ والإقامة . يعتبر أمد الثلاثة أيام أفضل خيار لجملة من الأسباب ، فيومان فترة قصيرة جداً لا تسمح بتغطية الأساسيات . وعلى الرغم من أنه من الممكن ملء أربعة أو خمسة أيام ، يجب القول إن ثلاثة أيام سوف تمكن من تغطية المواد الجوهرية ، خصوصاً وأنه لن تكون هناك قابلية لاستيعاب المزيد بعد الأيام الثلاثة الأولى . أما من ناحية الإقامة ، فهى تعتبر شيئًا مهمًا خاصة إذا كانت هذه الدروس يتم تقديمها للمنظمة فى الأيام الأولى من مبادرة جودة ، حيث إن مجموعة مستشارى الجودة سوف تكون جوهرية فى تحديدها للنجاح . ثلاثة أيام تسمح بالتفكير والنقاش فى المساء ، وتوفر الفرصة لمستشارى الجودة لكى يوثقوا أواصر التعاون بينهم . الميزة الأخرى المتوفرة هى وجود الحضور بعيداً عن الموقع ، مما يعنى أنه ليس هناك توقف ، وأن الفرصة مواتية للعمل الجدى بعيداً عما يشغلهم .

الأسلوب :

يحتاج تدريب مستشارى الجودة إلى أن يكون عمليًا ، وأن يقدم محتويات تتناسب مع كل أساليب التعلُّم . لا بد من المزج بين الأساسيات النظرية والأمثلة الحية والتمارين التطبيقية مع توفير الفرصة لممارسة المهارات الجديدة ، كما أنه لا مندوحة من العمل الجدى والشاق على وتيرة سريعة ولكنه لا بد فى نفس الوقت من توفير الوقت الكافى للتفكير والاسترخاء وذلك لهضم ما تم تعلُّمه .

من يحضر التدريب ؟

ليس هناك خلاف على ضرورة حضور كل من ترغب فى حصوله على التدريب المُعدّ لمستشارى الجودة ، كما أن حضور المدير الأعلى الذى يتولى قيادة المبادرة فكرة جيدة . هناك عدة أسباب لذلك . السبب **الأول** : هو أن هذا المدير سوف يكون كذلك فى حاجة إلى تطوير هذه المهارات . **ثانيا** : هذا المدير سوف يكون الرئيس الشرفى أو الرمزى لشبكة مستشارى الجودة كما سيكون له دور قيادى هام يلعبه أثناء التدريب الأولى وفيما بعد . **ثالثا** : هذا المدير قادر على توفير المدْخلات التنظيمية التى لا يستطيع توفيرها الأشخاص الذين يسيِّرون هذه الدروس . فمن المحتمل أن يكون قادراً على الإجابة على أسئلة محددة فى حينها ، ولكن الأكيد أنه سوف يغادر ومعه قائمة طويلة لمسائل تحتاج إلى الحل والتمعن . **وأخيراً** : فإنه فى حال غيابه لن يكون على علم بما يحدث فى نقاط محورية من مبادرته . **ورجوعًا** : إلى الأمثلة التى تحدثنا عنها آنفًا ، فإن كلاً من ديف باور من أمانة إسكان ليفربول ، وسو أورمرود من هيئة نفايات مانشستر الكبرى مثلان يحتذيان إذ إنهما حضرا التدريب . ثمة فئة أخرى من الناس الذين قد تكون هناك جدوى من حضورهم ، وهؤلاء ينتمون إلى فئة الذين من المحتمل ألا يلعبوا الدور بصفة رسمية ولكن اهتمامهم الشديد أو أهميتهم تجعلك راغبًا فى حضورهم وجلبهم إلى صفك . اعط هذه المسألة حقها من الاهتمام .

المحتويات :

لا بد من أن يحتوى تدريب مستشارى الجودة الذى تقدمه على البنود التالية :

- فكرة عامة عن تاريخ الجودة .
- المبادئ الأساسية .
- فكرة عامة عن طريقة المشاريع المتتالية .
- المنهجيات .
- الاجتماعات الفعالة .
- فكرة عن العمليات وأهميتها وطريقة تحسينها .
- الأدوات والتقنيات وكيفية تقديمها للمجموعات .
- ما هى الأشياء التى تبحث عنها فى المجموعات ؟
- النماذج الرئيسية لديناميكيات المجموعة .
- كيف تقوم بتدخل فى اجتماع ؟

الدروس العامة :

الدروس العامة مفتوحة للجميع . قد لا يكون من الحكمة تقديمها فى المرحلة الأولى من مبادرة الجودة ولكنها أساسية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة ، أو عندما تظهر الحاجة إلى تعزيز أعداد مستشارى الجودة فى منظمتك . لا بد أن تتضمن الدروس العامة كل المحتويات التى أدرجناها أعلاه . ويبقى أن ما يُعْوِز الدروس العامة هو عدم الدخول فى مسائل محددة خاصة بالمؤسسة . أما فائدتها ، فهى توفير فرصة للحاضرين لكى يطلعوا على بيئات العمل الأخرى الذى يتحرك فيها الآخرون فيندهش الجميع لاكتشافهم أن المشاكل المطروحة عبر المنظمات والقطاعات مشاكل مشتركة ، ويستفيدون استفادة جمة من الاختلاط بأفراد جدد .

اجتماعات الشبكة :

تلعب اجتماعات الشبكة دوراً حيوياً فى الحفاظ على الزّخم الناتج عن الاجتماع الأول . وبالنسبة للذين تمّ تعيينهم بصفة مستشارين ، تُعتبر هذه الاجتماعات مصدراً هاماً من مصادر الدعم وتوفر فرصة للمراجعة والتفكير . لن يتم تخصيص مشروع لكل مستشار منذ اللحظة الأولى ، وسوف يكون هناك دائماً شخص هو آخر من يتم تكليفه بالدور ، وقد يحتاج إلى الانتظار لمدة تربو عن السنة للحصول على فرصة مباشرة دوره بصفة رسمية . وبالنسبة لهؤلاء الأشخاص ، تُعتبر اجتماعات الشبكة أمراً حيوياً يَحُول دون نسيانهم التام لكل ما درسوه سابقًا .

استخدمْ منهجية الشبكة :

هناك جدوى كبيرة من استخدام منهجية الشبكة فى الاجتماعات التى تعقدُها وخاصة تغطية الأجزاء الملائمة من المرحلة (١) أثناء الاجتماع الأول . هناك سؤال عميق لا بد من طرحه : هل ثمة حاجة إلى من يلعب دور مستشار الجودة أثناء اجتماع الشبكة الخاص بمستشارى الجودة ؟ نصيحتى الشخصية (وهى نابعة من التجربة) أنه ليس هناك داع لذلك ، فقد يصبح من السهل جداً أن ندخل فى متاهات بشأن تدخلات حول التدخلات ، ونقاط حول النقاط . ولكنه من الضرورى على كل حال أن يكون لديك الوضوح التام بخصوص من يتولى القيادة فى أى وقت من الأوقات .

الأعمال المطروحة على اجتماعات الشبكة :

من المفروض أن تساعدك منهجية الشبكة على توليد الأفكار . إليك بعض التلميحات حول ما يمكن أن تقوم به :

- ذكِّر بمحتويات المواد التى تمت تغطيتها أثناء التدريب الأولى .
- اعرض مشاهد فيديو حول الجودة والفرق والموضوعات الأخرى ذات العلاقة وأثِرْ نقاشًا حولها .
- مارس الأدوات .

- نظم موائد مستديرة حول الأشخاص والمهام التى كلفوا بها .

- اطلب من المكلفين فعلياً بعمل مستشارى جودة بأن يقدِّموا عروضاً قصيرة عما أنجزته فرقهم والبيانات التى جمعوها والأدوات التى استخدموها فى المراحل الرئيسية من مشاريعهم .

- نظِّم دورات تدريبية قصيرة .

- نظم جلسة "جراحية" - والمقصود بذلك فرصة لتقديم المساعدة بشأن المشاكل والمسائل الصعبة التى تواجهها الفرق ومستشارو الجودة .

تابع التدريب والتعليم :

تذكَّر أن ثلاثة أيام من التدريب واجتماعين من اجتماعات الشبكة لا تفعل أكثر من أن تعطى فكرة سطحية عما يجب أن يعرفه مستشار جودة بارع ، ولكن تذكَّر كذلك أنك لست قادراً على التنبؤ بالمستقبل تماماً ، وأنه بمجرد أن يشرع مستشارو الجودة فى وضع معلوماتهم موضع التطبيق ، فإنهم سيشرعون فى تحديد المجالات التى يحتاجون فيها إلى متابعة التدريب . إليك بعض الأفكار التى تصبّ فى هذا الشأن :

- معلومات إضافية حول المنهجيات وكيفية تطويعها حتى تلبىَ حاجياتك .

- جمع البيانات وعرضها وتحليلها .

- مهارات التأثير .

- المهارات المُتقَدِّمة للعمل الجماعى .

- تدريب على آخر المستجدات فى ميدان الأدوات والتقنيات .

- التغيير وكيفية إدارته .

- إدارة الجودة والأعمال التى قام بها الأشخاص من أمثال دامينغ وجوران وإشيكاوا .

فإذا كنت تخصص يومًا كاملاً لهذه الأشياء كل ستة أشهر ، فإنك ستكون أسست قاعدة لبرنامج تطويرى مداه ثلاث سنوات . لن تُفضى نهاية هذا البرنامج فقط على حصولك على مستشار جودة ممتاز وإنما ستكون كذلك قد جهَّزت مديراً ممتازاً .

المؤتمرات والزيارات :

هذه الفكرة نابعة من منهجية الشبكة . انظر فى إمكانية جعل مستشارى الجودة العاملين معك يحضرون المؤتمرات التى تَعرِض فيها منظماتُ أخرى مناهج الجودة التى تتَّبعها . هناك كذلك بعض المنظمات التى تنظِّم حلقات دراسية بين الفينة والأخرى ، وقد يسمحون لك بحضور اجتماعات شبكة مستشارى الجودة الخاصة بهم . تُعتبر هذه المناسبات كذلك فرصًا لمتابعة التكوين والتعليم .

التدريب الخاص بفرق المشاريع :

من الضرورى أن يحضر مستشارو الجودة تدريبًا مع الفرق التى تم تخصيصهم لها . وعلى الرغم من أن أجزاء من هذا التدريب قد تكون تكرارًا لما شاهدوه وسمعوه من قبل ، إلا أن أحدًا لم يشكك فى الفائدة الحاصلة منها ، أو فى كونها لا تستحق هذا الجهد والعناء .

الفصل السادس والعشرون
تلميحات عملية لفائدة مستشارى الجودة

ربما كانت الخطوة الأكثر إثارة للخوف بالنسبة لمستشار الجودة هى تلك المكالمة التلفونية الأولى التى تعقب تدريبه والتى يُطلب إليه فيها المساعدة فى اجتماع أو مشروع . السِّر فى بداية طيبة هو التحضير ، وعليه ، فإن هذا الفصل مُصمَّم بهدف تجهيزك لذلك اللقاء الأول والاجتماعات التى تليه .

الاجتماعات التحضيرية :

فى الكثير من الأحيان ، يُطلب إلى مستشار الجودة تقديم يد المساعدة فى شتى أنواع الاجتماعات . قد تكون هذه الاجتماعات اجتماعات فريق أو اجتماعات عادية تعقدها الإدارة العليا أو اجتماعات مشاريع إلى آخر ذلك ... فإذا كان هذا الاجتماع جزءاً من مشروع ، فإن الراعى يقوم بالترتيب لاجتماع تحضيرى يتَقيد بجدول أعمال محدد . وإذا لم يكن الأمر كذلك ، فأول ما يجب القيام به هو العمل على عقد اجتماع تحضيرى مع الرئيس . قبل التوجه إلى هذا الاجتماع التحضيرى ، خطِّط مسبقًا لجدول أعمال انطلاقاً من قائمة المراجعة الموضحة فى الشكل (١ - ٢٦) و (٢ - ٢٦) . حدد البنود التى تحتاج إلى النظر فيها ، وفكِّر مسبقًا فى المنهجية التى قد تكون مناسبة للاجتماع ونوعية النقاط التى تود أن تراها مدرجة على جدول الأعمال . استخدم الفصل المتعلق بالاجتماعات الفعالة لمراجعة المعلومات التى قد تكون نسيتها .

ما هو دورى ؟

- ما وجه حاجتكم إلى مستشار جودة ؟
- هل هناك عمل محدد تودون منى إنجازه ؟
- وضِّح عناصر دورك الثلاثة وما ستفعله قبل الاجتماع وفى أثنائه وبعده (انظر الشكل ٢- ٢٦) .
- اتفق مع الحضور حول طريقة العمل المشترك .

لا تطرح السؤال بالصيغة التالية : «ما الذى تودون منى أن أفعل؟ بل قل : "هذه هى الطريقة التى أريد أن أدفع بها العمل ." تدخل كلّما استدعت الضرورة وبادر باستخدام الأدوات وقم بمراجعة فى نهاية الاجتماع .

الشكل (١ – ٢٦) : قائمة المراجعة الخاصة بالاجتماع

استخدم قائمة المراجعة هذه لجمع المعلومات حول الاجتماع الذى طلب إليك تقديم المساعدة فيه .
اطرح الأسئلة التالية على رئيس الاجتماع :

١ – ما هو الهدف من الاجتماع ؟

٢ – هل هذا اجتماع وحيد أو إنه جزء من سلسلة من الاجتماعات ؟

٣ – كم عدد الاجتماعات السابقة التى عقدت ؟

٤ – ما هو موضع هذا الاجتماع في سلسلة الاجتماعات السابقة ؟

٥ – من سيحضر هذا الاجتماع ؟ (ابحث عن التكرار فى الحضور ، هل من متغيبين ؟ هل هناك من يعتبر حضورهم غير ملائم؟) .

٦ – ما هو الدور الذى سيلعبه كل واحد من الحضور ؟

٧ – كم مضى على الفريق منذ تعارف أفراده ؟

٨ – هل سبق أن صادفتك أية مشاكل فى الاجتماع ؟

٩ – ما هى مواطن نجاح الاجتماع ؟

١٠– كيف كانت سلوكيات الحضور ؟

١١– هل هناك أفراد محددون يثيرون المشاكل ؟

١٢– هل هناك أفراد محددون يلعبون أدوارًا رئيسية أو يساعدك كثيرًا ، ماهى نوعية تلك المساعدة ؟

الشكل (٢ – ٢٦) : قائمة المراجعة الخاصة بالمسائل اللوجستية للاجتماعات

استخدم قائمة المراجعة هذه لجمع المعلومات بشأن المسائل اللوجستية الخاصة بالاجتماع . هذه أسئلة تطرحها على رئيس الاجتماع . اطرح على نفسك الأسئلة الواردة بين قوسين . وكذلك ، استخدم قائمة المراجعة المدرجة فى الفصل (٢٢) بأكملها للنظر فى المسائل اللوجستية الأخرى .

١ – متى يبدأ الاجتماع ومتى ينتهى ؟ (هل هناك مغالاة فى هذه الأوقات أم تراها معقولة ؟) .

٢ – كيف ترى تخطيط الغرفة ؟ (هل هناك خيار أفضل ؟) .

٣ – أين موقع الاجتماع ؟ (هل هو مناسب ؟) .

٤ – هل تم الاتفاق بخصوص تأمين المشروبات والغداء والتجهيزات ؟

٥ – هل وضعت خطة لجدول الأعمال (إذا كانت الإجابة بنعم ، قم بمراجعتها . إذا كانت الإجابة بلا ، فهل تريد تصميمها الآن ؟) .

٦ – ما هو الهدف من كل بند ؟ مثال : بند للنقاش أو اتخاذ قرار أو إعلام بآخر المستجدات) .

٧ – كيف تم توزيع جدول الأعمال وأوراق العمل (هل تتوقع أية مشاكل ؟) .

٨ – من سيتولى تدوين محضر الاجتماع ؟

استبق المستقبل :

- هل هناك أدوات أو تقنيات يمكن الاستفادة منها ؟
- خطط الآن للقيام باجتماع مراجعة فى المستقبل
- إذا لزم الأمر ، اقترح على الرئيس أن تتحدث إلى المشاركين الآخرين قبل انعقاد الاجتماع ، وذلك بهدف جمع المزيد من المعلومات .

الاجتماعات التحضيرية :

إذا كان هذا الاجتماع اجتماعًا تحضيريًا ، وكنت ستعمل مع قائد المشروع باستمرار ، انظر إلى الأجزاء ذات العلاقة فى أماكن أخرى من هذا الكتاب . انتبه

بصفة خاصة إلى المرحلة (٨) من منهجية فريق القيادة (انظر الفصل ٦) والمرحلة (صفر) من منهجيات التخطيط وفريق تحسين الجودة ، وحل المشاكل والشبكة (انظر فصول جـ ٣) . احرص كذلك على أن تكون على بيِّنة مما أنت بصدد البحث عنه بشأن مهمة المشروع ؛ تم تناول هذه المسألة فى الفصل (٥) من منهجية مجموعة القيادة .

قبل الاجتماع وأثناؤه وبعده :

تأكد أنك تحمل معك ما يلى :

- ملصقات .
- مشابك صغيرة .
- أقلام الكتابة على اللوح المتحرك .

لدى وصولك :

- تأكد من تواجدك فى مكان الاجتماع قبل بدايته .
- تأكد من أن الغرفة مرتبة حسب الاتفاق ، وأن التجهيزات اللازمة متوفرة ، وأن اللوح المتحرك فى المكان المناسب ، وأن جهاز عرض الشفافيات جاهز للتشغيل .
- اتخذ قراراً بخصوص المكان الذى تريد أن تجلس فيه . فكر فى المكان الذى سيجلس فيه رئيس الاجتماع وابحث عن زاوية نظر جيدة .

أثناء الاجتماع :

- اعمل مع الرئيس حسب القواعد الأساسية التى تمَّ الاتفاق عليها مسبقًا .
- احرص على ألاَّ يحيد الاجتماع عن جدول الأعمال . تأكد من أن الحضور لا يدخلون فى نقاش مسائل جانبية أو يغرقون فى التفاصيل .
- تابع ديناميكية الفريق ودوِّن ما تشاهده :

مستوى المساهمة – هل هناك من يقول الكثير ، أو من يكتفى بالقليل ؟

هل تلاحظ سلوكيات اجتماع رديئة مثل : الحوارات الجانبية ، أو المقاطعة ، أو الجدال .

- تدخل إذا لزم الأمر .

- أعر أهمية خاصة للقرارات . شجِّع على استخدام الأدوات والبيانات فى اتخاذ القرار ، وتأكد من تدوين القرارات ومن حصول فهم واضح لها لدى الحضور .

- إذا كان الحضور سيستخدمون أداة معينة ، تأكد من أن الجميع يعى الهدف من هذه الأداة ويلتزم بقوانينها . تولَّ القيادة حتى تسهِّل المساهمة على رئيس الاجتماع أو الفريق ككل .

- احرص على الالتزام بالوقت المخصص للاجتماع ، فإذا ما استحوذ بند من بنود الاجتماع على وقت أطول مما يجب ، أعلم رئيس الاجتماع بذلك .

فى نهاية الاجتماع :

- قم بمراجعة للاجتماع – استخدم المعوقات والمساعدات . ساهم بكل الملاحظات التى دونتها شخصياً .

بعد الاجتماع :

- اعقد جلسة مراجعة مع رئيس الاجتماع . تبادل معه كل الملاحظات التى تهم الاجتماع . اطلب إليه رأيه بخصوص مستوى مساهمتك .

- إذا كنت ستعمل مع الفريق مجدداً ، دوِّن الأشياء التى تريد القيام بها كما فى السابق ، وتلك التى تريد أن تقوم بها بطريقة مختلفة والنقاط التى يجب أن تنتبه إليها فى المرة القادمة .

التوازن :

من منطلق التفكير فى المسئوليات الثلاث المنوطة بمستشار الجودة ، فإنه قد يكون من المفيد تكوين فكرة عن كيفية تحقيق التوازن بينها قبل الاجتماع وفى أثنائه وبعده ، وذلك حتى تتمكّن من تحديد المجال الذى تركّز عليه انتباهك (انظر الشكل ٣ – ٢٦) .

الشكل (٣ – ٢٦) : التوازن بين المسئوليات قبل الاجتماع وأثناؤه وبعده

المسؤولية	قبل الاجتماع :	أثناء الاجتماع :	بعده :
المسؤولية ١ : مساعدة قائد المشروع والفريق فى التخطيط لمنهجية العمل ومتابعة تلك المنهجية .	خطط لها	لا تترك الاجتماع يخرج عن مساره	راجع
المسؤولية ٢ : ينصح بالأدوات والتقنيات المناسبة لكل مرحلة من مراحل المشروع ويساعد على تطبيقها .	حدد الأدوات المناسبة وخطط لا ستخدامها	بادر باستخدام الأدوات ليتبعك الفريق اقترح تقنيات للعمل الجماعى	راجع
المسؤولية ٣ : يلاحظ ديناميكية الفريق وفعالية الاجتماعات ويساعد على الرفع من مستواها .	توقع حدوث مشاكل خطط للتقنيات	تدخل كلما كان التدخل مناسبًا	راجع

الفصل السابع والعشرون
مستشارو الجودة - تطبيقات

لم يكن من السهل فرز المواد الخاصة بهذا الفصل عن تلك التى أوردناها فى الفصلين المعنونين "المنهجيات - تطبيقات" و"الأدوات والتقنيات - تطبيقات" وذلك بسبب التداخل البدهى القائم بين هذه المجالات الثلاثة . ما أسعى إليه فى هذا الفصل هو تَناول بعض المسائل المحددة مثل : الطريقة التى تم بها اختيار مستشارى الجودة من الناحية العملية وإدارة اجتماعات الشبكة . وسوف يجد القارئ كذلك فى هذا الفصل مساهمات قدمها مستشارو جودة . ومن شأن هذه المساهمات أن تعطى فكرة عما يدور فى خلج مستشارى الجودة وعن الإيحاءات المتأتية من محاولة استخدام الأدوات والتقنيات .

سو أورمرود تقوم بالاختيار :

سألت سو أورمرود وهى إحدى كبار المسئولات فى مصلحة نفايات مانشستر الكبرى عن كيفية اختيارها لمستشارى الجودة .

سو :

قصدت أشخاصًا أعتقد أنهم سيكونون راغبين ، وهؤلاء خليط من الناس القادرين على شغل هذه المهمة والترويج لها ، وكان لا بد أن يحوى هذه الاختيار عناصر يمكن تسميتها بالعناصر السياسية بحكم كونها ممثّلة لنقابات العمال . انطلقت من وجهة النظر القائلة أنه إذا وُفِّقْتُ فى إعداد عشرة مستشارى جودة من أصل الخمسة العشر الذين اخترتهم ، فسيكون ذلك بمثابة النجاح بالنسبة لى ، وقد عملت على تعزيز الرقم منذ ذلك الحين . وحتى إذا ثبت أن أحد هؤلاء لا يصلح أن يكون مستشار جودة ، فإنه من المحتمل أن يكُون عضو فريق ممتاز . كما أنى قمت باختيار الأفراد من مستويات متنوعة من المنظمة بداية بكبار المديرين إلى سائقى شاحنات النقل الثقيلة .

كيف كان التدريب ؟

سو أورمرود

كان جيداً . لم يكن فهمه بالأمر الصعب ، كما أنه لم يكن يكتسى طابعًا تهديديًا ، فالكثير من الناس يروِّعهم التدريب . كانت طبيعة الموضوع تتماشى مع مكان الاجتماع الذى اخترناه بعيداً عن موقع العمل ، وهنا أقول إن مسألة الإقامة لها دور جوهرى . فكثيراً ما كنا نجتمع فى النادى فى المساء ، وقد كان ذلك أحد الأسباب التى جعلتنى متواجدة فى ذلك المكان . وقد اختار البعض أن ينسحبوا منذ ذلك الوقت ، ولعل الأمر راجع فى جزء منه إلى أنه لم يكن فى وسعى إعطاؤهم مشاريع ، ولكن ذلك لا يهم لأنهم بصدد استخدام مهاراتهم فى أماكن أخرى .

هل بدأتم فى جنى ثمار هذا التدريب ؟

سو أورمرود

أجل . لم تمض مدة قصيرة حتى بدأنا فى الاستفادة من هذا التدريب . فقد أفرز الكثير من النتائج غير الملموسة فى فترة جد وجيزة . تغيرت مواقف الناس بخصوص الطريقة التى يتبعونها فى إنجاز أعمالهم فتعززت التفاعلات بين المجموعات والإدارات . فإذا جمعهم فريق أو دورة دراسية ، فإنك تراهم يبادرون بمخاطبة أقرانهم عبر الهاتف بهدف تنظيم الأمور وحل المشاكل . لقد أصبحوا يُعْمِلون الفكر قبل القيام بالفعل ، فهم يتوقفون للتفكير فى العمليات ذات العلاقة بمسألة معينة . يتساءلون كالآتى : "إن أنا قمت بهذا الشأن هنا ، فما هى تبعات ذلك فى أماكن أخرى ؟" لاحظنا أن ثقة الأفراد بأنفسهم قد تعززت بشكل واضح لدى البعض ممن كانوا يرْكُنون إلى عدم الإفصاح عن آرائهم ، لقد أصبحوا جاهزين لمواجهة القيادة العليا ومحاسبتها . أما مستشارو الجودة ، فقد أصبحوا يشكلون شبكة من الأفراد التى تعرف بعضها البعض وترتاح فى صحبة بعضها البعض ، كما أن هناك إحساسًا بالانتماء إلى مجموعات ذات اختصاصات متعددة . لقد أصبح الناس كذلك ينظرون إلى الآخرين نظرة مختلفة ، فأنت تسمع كلامًا مثل : "إنها فعلاً تُجيدُ ما تفعله" . أصبح مستشارو الجودة يكسرون

الحواجز التقليدية التى تُقسم المنظمة إلى أحلاف : "حلفنا وحلفهم" أى حلف المديرين والعمال ومجموعات الموظفين الآخرين . لقد ولَّدَ هذا التدريبُ إحساساً بالانتماء إلى منظمة متَّحدة ، وهو إحساس لا عهد لنا به من قبل .

جنت تيلور

كتبت جنت هذه القطعة لأغراض هذا الكتاب ، وتُعتبر هذه القطعة قصة مثيرة تتخللها أمثلة محددة وبعض الملاحظات العامة .

عُيِّنت عضواً فى أول فريق خاص بتحسين الجودة أنشأته أمانة إسكان ليفربول ومهمته الأساسية تحسينُ عملية التسليم . كان لدينا عدد لا بأس به من الأعضاء الذين تم اختيارهم من مختلف الإدارات ، وكان عملنا ضمن الفريق جيداً كما أننا حسنَّا العلاقات بين الإدارات بصفة عامة . التزمت بمنهجية تحسين فريق الجودة كما وردت فى الدليل . أحد الأشياء التى استقيتها من هذه التجربة هى أن المتطلبات الخاصة بكل مشروع تختلف قليلاً عن المنهجية الصَّارمة ولكنى ظللت دائمًا أتبعها كدليل . استغرقَنا تكوين أول مخطط سير انسيابى وقتًا لا يستهان به وذلك مأتاه قلة التجربة . أما الآن ، فاستطاعتى إنشاء هذا البيان بسهولة ويسر . أعتقد أن الكثير من الفرِق لاقت صعوبة فى ذلك ، والأمر راجع ببساطة إلى التعقيد الذى تتميز به بعض عملياتنا . كما أننا لم نتقدم بما فيه الكفاية فى جمع البيانات . وقد حضرت منذ ذلك الوقت تدريباً وتعلمت بفعل ممارستى لتحليل البيانات طرقًا جعلتنى أتوصل إلى نتائج أفضل فى المرات التالية .

كما أننى كنت طَرفًا فى مجموعات قيادة المشاريع وأنا أتولى حاليًا دور مستشار الجودة فى مجموعتى قيادة مشاريع ، وهما فريق مراجعة الخدمات الأساسية وفريق قيادة الإستراتيجية فى سان دومنغو . تتمثل المسئولية التى عُهِد بها لمراجعى الخدمات الأساسية فى تطوير خدمة إسكان مستقبلية مركزة على العميل . وعلى وجه التحديد ، يتمثل دور مجموعة القيادة فى إدارة المشروع كَكُل وتنسيق العمل الخاص بالمجموعات الفرعية التى تنظر فى مجالات محددة . سان دومنغو منطقة معروفة بمشاكلها وتشكو من قلة الإقبال على البيوت وارتفاع فى نسب الجريمة وبيوت فى أوضاع رديئة . وقد

أُنشِئت مجموعةُ القيادة لتنسيقِ وتنفيذ إستراتيجية تهدف إلى تحسين الأوضاع الاجتماعية والبيئية والطبيعية . وبما أن مجال المشروع كان واسعًا ، فقد تم إنشاء ثلاثة فِرق فرعية . وفى كلا المشروعين ، كان القائد فى كل مجموعة فرعية عضوًا فى مجموعة القيادة . وعلى ما يبدو ، فإن هذا الأسلوب ناجح حتى الآن ، فهى تسمح للكثير من الأشخاص فى مواقعهم المختلفة من الهيئة بأن يكونوا أطرافًا ، وهذا شيء ضرورى بسبب مجال الموضوع ، كما أنه فى نفس الوقت يمكِّن فريق القيادة من مواصلة السيطرة على المشروعين .

أما بخصوص الأدوات ، فإنى أميل بصفة خاصة إلى مخطط إشيكاوا عندما يُستخدَم فى بداية المشروع لتوليد الأفكار . استخدمنا هذه الأداة مع مجموعة القيادة العاملة على الإستراتيجية فى سان دومنغو ، وكان العنوان الذى وضعناه على رأس المخطط كما يلى : "سان دومنغو ، أفضل مكان للعيش" وشارك فيه عشرون شخصًا بقوا بأكملهم فى مجموعة القيادة أو فى إحدى المجموعات الفردية . استخدمنا التفكير الجماعى مع التركيز على رأس المخطط ، وملأنا الحائط أفكارًا ، البعض منها بديهى والآخر يتّصِف بالإبداع . بعد ذلك ، قمنا بفرز هذه الأفكار فى مجالات عمل تعمل عليها فرق فَرعية . مرت أربعة أشهر ولا تزال هذه الأفكار محور العمل الذى تقوم به المجموعات الفرعية . أما أنا ، فإنى دائمة الاستخدام للتفكير الجماعى والفرز ، وهما طريقتان جيدتان لدفع الأمور إلى الأمام . وبسبب قلة استخدامهم لهذه الأفكار فى الماضى ، فإن الناس كانوا يعانون كثيرًا عند الدخول فى المشاريع .

لقد كانت لتقنيات العمل الجماعى جدوى كبيرة . كنت كثيرة الالتزام بالتنشيط فى بداية الاجتماع ، أما الآن فإنى أصبحت استخدمه فى مناسبات قليلة أو عندما يبدو لى أن الفريق يحتاج إلى دفع ورفع للمعنويات . كبار المديرين لا يميلون إلى التنشيط وعلى الرغم من ذلك ، فقد عدت إلى استخدامه ثانية خاصة فى مقدمة الاجتماعات التى نعقدها يوم الإثنين على الساعة التاسعة والنصف . كما إن التلميح الذى قدَّمتَه لى بشأن التواصل مع المجموعة المهتمة بمراجعة الخدمات الأساسية كان مفيدًا . فنحن الآن نقوم بتنفيذ منهجية المائدة المستديرة عند نهاية كل اجتماع - ونطلب آراء الحضور فى الغرفة بالتتابع حول مسألتين نحتاج إلى تبليغهما للمنظمة . لقد قمنا حتى

الآن بتوزيع ثلاث نشرات احتوت كل منها حسب رأيى على كميات هائلة من المعلومات . لا أحد يستطيع الآن أن يزعم أنه ليس على علم بما يحدث فى المراجعة . أما مدى رضاهم أو عدم رضاهم عما يجرى ، فهذا شأن آخر ...

يمكننى أن أصرح أن تجاربى فى ميدان استشارة الجودة كانت حتى الآن تجارب جيدة . فقد تمكنتُ من إرساء علاقة طيبة مع قائد المشروع ، وهذه مسألة جوهرية بالنسبة لمن يريد أن يلعب دوره على أحسن وجه . فأنت محتاج إلى بناء علاقات غير رسمية إذا أردت أن تخلق جوًا متبادلاً من الثقة . لا أخال أن تجاربى كانت ستكون على هذه الدرجة من الجودة لو لم تكن هذه الثقةُ متبادلةً ، كما أنك فى حاجة إلى إظهار مستوى عال من النشاط خاصة فى البداية حتى يقتنع أعضاء الفريق بجدوى وجودك فى ذلك المكان . أريد أن أقول إن مستشار الجودة محتاج إلى أن تكون لديه بعض المعرفة بمجال الموضوع بما أن ذلك يمكِّنه من إدراك الحالات التى يخرج فيها الفريق عن المسار . إنه من الصعب اتخاذ قرار بشأن الوقت الذى يجب التدخل فيه إذا لم تكن لديك أية أفكار عن الموضوع .

وبالنسبة لى شخصيًا ، أستطيع أن أجزم أن تجربتى هذه غيرت مجرى حياتى ، وقد يبدو أن فى هذا الكلام بعض المبالغة ولكنها أحدثت فرقًا لا يمكن تجاهله . فقد أصبحت أفكر بوضوح أكبر لأنى أفكّر بطريقة أكثر تنظيمًا . لم أعد أُسلِّم بأن المشاكل تحدث فقط ، بل بالعكس أحاول أن أحدد تلك النقطة فى المسار التى أخذت فيها الأمور منحى غير سليم . كما أن تجربتى أعطتنى المزيد من الثقة بالنفس فى عملى وخارجه ، فترانى أقضى عملى اليومى فى جمع البيانات بهدف التعرُّف على المشاكل ، وأستطيع أن أقول إن التخطيط الذى أقوم به الآن أفضل مما كان فى الماضى .

جنت تيلور

آندى باريت

يشغل أندى منصب مدير الإسكان فى أمانة إسكان ليفربول وهو أوّل من تلقوا تدريبًا هناك بصفة مستشار جودة .

كيف أصبحت مستشار جودة ؟

آندى :

اختارنى ديف باور . لست على علم بالمعايير التى استخدمها ، وأعتقد أنه اختار الأشخاص الذين عُرفوا منذ برهة من الزمن بالمرونة فى التفكير . ما دار فى خلدى آنذاك أنهم يريدون إلحاقنا بدروس تدريبية خاصة بالنوابغ فى مجال الإدارة ، ولكنه تبين لى عندما التحقت بالتدريب أنه تدريب عملى وله ما يبرره من الناحية الفكرية . فقد وفر لى إطاراً عملياً وبدا لى فى نهاية المطاف أنه شىء جيد . على سبيل المثال ، كنت قد شاهدت مخططات إشيكاوا مرات عديدة قبل التدريب ، ولكن لم يسبق لى أن أنجزت مخططاً أو شاهدت شخصاً آخر يحضر مثل هذا المخطط . وهكذا ، اكتسبت الأدوات معنى ضمن الإطار الفلسفى .

ماذا بعد التدريب ؟

آندى :

بعد التدريب الذى تلقيته ، بدا لى أن تكوينى لا زال يشكو من بعض الثغرات ، وفى اعتقادى أن فرق تحسين الجودة الأولى كانت بمثابة منحنى تعليمى . فقد تناولنا مسائل بسيطة نسبياً وكان ذلك أمراً جيداً وكنا نتعلم فى الأثناء . كان يُنظَر إلى وإلى بقية مستشارى الجودة على أننا خبراء ، ولكننا لم نكن كذلك . دعنى أقدم لك مثلاً ثانياً ، فقد كان يساورنا الكثير من القلق بشأن مخططات السير الانسيابية وكانت البيانات القليلة الأولى التى أنجزناها عملية تعليمية أكثر من أى شىء آخر . كان هناك إحساس لدى البعض أننا محظوظون إلى درجة ما وكان الأشخاص الذين لم يتم اختيارهم يتساءلون : "لماذا لم يتم اختيارى أنا شخصياً؟ - كان بودى أن أدلى بدلوى فى هذه المسألة" . ولما بدأ الناس يتلقون تدريب الجودة وارتفع عدد مستشارى الجودة فى المنظمة ، بدأ هذا التساؤل يتضاءل . أما الآن ، فيمكن القول إن كل الموظفين تقريباً قد استفادوا من الجودة ، وفى اعتقادى أن تلك الطريقة كانت الطريقة السليمة للتعامل مع الوضع .

كيف تعاملت مع المنهجيات ؟

آندى :

مزية المنهجية أنها تقدم لك إطارًا واضحًا وتفرض عليك قدرًا معينًا من الصرامة ، وتمنحك مساعدة كبيرة وخطة عمل واضحة . فهى تعينك على تحديد اتجاهك وتبين لك أسباب ذلك الاتجاه وتجبرك على التركيز على المسائل ذات العلاقة . أما الصعوبة ، فتتأتّى من الصرامة التى يُطبَّق بها النموذج . وعلى الرغم مما سمعناه أثناء التدريب أنه ليس هناك ضرر من أن نتسم بالمرونة في تطبيقها ، إلا أنه من الصعب تحديد الوقت الذى يمكن فيه توخى جانب المرونة . ولكن الحقيقة أنه كان يظهر لنا بعد كل مناسبة نطوِّع فيها النموذجَ أنَّ إجراءنا كان سليمًا . فى اعتقادى أنه يجب التحلِّى بالحذر وعدم التسليم بأن مجرد اتباع المنهجية سيؤدى بك إلى النتائج المرجوة خاصة إذا كنت تتَّبع النموذج حرفيًا فى حين يملى عليك حسك البدهى أن تفعل غير ذلك . فكل منا مطالب بالتفكير فى المنهجية وأرى نفسى مرتاحًا أكثر فيما أفعله الآن .

ما هى نصيحتك لمن سيأتى بعدك من مستشارى الجودة ؟

آندى :

كن مرنًا . يظهر على الساحة العديد من الخبراء ويذهبون ، ولكن الأساس الفلسفى للعمل الذى أنجزه دامينغ هو الذى يعطى لهذه المنهجية صلابتها . من السهل أن تستخدم الملصقات ولكن الصعب هو التوصل إلى فهم للفلسفة وتداعياتها . تجنب من الاختباء وراء غطاء الأدوات والتقنيات ، فهى ليست بديلاً عن التفكير . أنا لا ادَّعِى أننى أفهم كل شىء ، ولكنى أحاول .

إلى حد ما ، فقد فوجئت عندما تم اختيارى ، فأنا سرعان ما أضيق ذرعًا وترانى أحاول تنفيذ المهام بسرعة ، وهذا ليس من شأنه أن يؤدِّى إلى عمل جماعى ناجح ، كما أنه يحول دون الدقة اللازم توخيها عند تأدية الأعمال . وعلى العموم ، فقد علمتنى هذه التجربة الانضباط . هناك خطر آخر مأتاه الرغبة فى اختصار الطريق . وبما أننى أعرف جيداً الغاية التى أريد تحقيقها ، فإنى أرى أن التقيد بالإجراء أمر مضْجر ،

وعليه ، فأنا لا أنصح باتباع الطرق القصيرة بدون التزام الحذر . ما خَبِرْته هو أن الإجابات تطرح نفسها عليك وأنت لا تزال فى بداية الطريق ، ولكن عليك التمهل بعض الشىء لتجربتها وتأكيد صلاحيتها . قد يكون من السهل أن تقول : "دعونا نتجاوز هذه الخطوة أو المسألة" ولكنك إذا بدأت عملك بفكرة مسبقة ومضيت قدمًا دون التأكد منها ، فإنك ستظل تصادف العقبات . إن أكثر الناس قلة فى الصبر هم كبار المديرين الذين يواصلون إصرارهم على أن تكون واقعيًا وترجع إلى العالم الحقيقى ، ولكن ليس فى العالم الحقيقى فعلاً مشاريعُ تُنْجَز بصفة نهائية .

كما أننى أنصح ألا ترمى بنفسك فى خضم جمع بيانات لا حدود لها . لا تجمع أطنان البيانات التى لست فى حاجة إليها ، ولا تنس أنه بإمكانك دائمًا طرح الأسئلة على الشخص الذى يقوم بالعمل .

أفكار كل من راى تاسكر وستيف روبنسن :

فيما يلى مثلان آخران من مصلحة نفايات مانشستر الكبرى . يُدلى كل من راى تاسكر وستيف روبنسن بأفكارهما حول الكيفية التى أثّر بها عليهما تدريب مستشارى الجودة الذى تلقياه ، وحول التغييرات التى شاهدوها . سألت راى تاسكر عن تجربته كقائد مشروع لفريق تحسين الجودة الخاص بتركيبة الأسطول .

راى تاسكر :

قَدمتْ لى الدروس لتدريبى كمستشار جودة طريقة أفضل فى تسيير العمل . أنا لا أقصد بذلك المشاريع فحسب ، بل كذلك عملى اليومى . لا شك أننا تمتعنا بالدروس ودخلنا فى جو من الدُعابة أحيانًا ، ولكننا لم نتوقف عن العمل . لقد حصلت بذلك على طرق أفضل . أنا الآن أكثر تنظيمًا وليس عندى أدنى شك أن ثقتى بنفسى عند تقديم العروض أو استخدام اللوح المتحرك قد ازدادت . قبل التدريب ، كان ذلك الأمر يفزعنى فعلاً ، ولو كلفتنى بمشروع قبل اثنى عشر شهراً لتراجعت قائلاً : "أنا لست قادرًا على ذلك" . فقد كنت كثير النزوع إلى الشك قبل دخولى فى التدريب . أذْكر أنك زرتنا قبل التدريب لوَضعنا فى الصورة وبعدها ، كنت أقول للحضور : "ذلك الشخص ! لم يجب على سؤال واحد" .

ستيف روبنسن :

كنتُ دائمًا على قناعة أنه يجب طرح السؤال على الشخص الذى يؤدِّى العمل . فالكنَّاس يتولى إدارة بيته وحسابه الجارى وهواياته وهو ليس أبدًا بالشخص الغبى . فيما مضى ، دأب الناس على القول إنه ليس هناك من يطلب مشورتهم ، ولكن الأمر لم يعدْ كذلك ، فقد أضحوا يطرحون علينا أسئلة ويسترشدون بآرائنا . هذا ليس معناه أننا دائمًا على صواب ، ولكنك كلما جعلت الناس طرفًا فى شأن ما ، ازدادت الأوضاع تحسُّنا .

لقد زرع فىَّ تدريب مستشارى الجودة الثقة بالنفس ، فخرجت منه برغبة فى قيادة الاجتماع بدلاً من أن أجلس فى الاجتماع . لم أكن فيما مضى من النوع الذى يحضر الاجتماعات بكثرة ، ولكنى لا أزال أذْكر اجتماعًا حضرته وكان الجميع يتكلمون فى مجموعات صغيرة . هذا التصرف لم يعدْ واردًا الآن ، فقد تحسنت نوعية الاجتماعات . فهناك من يتولى جرّ الذين يحيدون عن الموضوع إلى المسار الصحيح ويمنعهم من مواصلة الحديث ضمن فرق منشقة فى حين كان يُسمح لهم فيما مضى بالتطرق إلى موضوعات لا شأن لها بالمسألة قيد النقاش .

وبالنظر مجددًا إلى التدريب الذى تلقّيناه ، يمكن القول إننا قضينا أثناءه ثلاثة أيام رائعة . وبما أنه تم تنظيم التدريب على أساس التفرغ والإقامة ، فقد كان ناجحًا تمامًا . التقيت بأشخاص آخرين فى الشركة لم أكن أعرفهم ولكنى كنت أسمع عنهم . وبالنهاية ، فقد كان التدريب فرصة للتعرف على الوجه الآخر للناس ، ولم تبلغ مسامعى أبدًا أية انتقادات حوله . وعلى الرغم من أننا كنا نعمل أيامًا طوالاً ، فقد كان هناك توازن بين الأشياء العملية والإنصات ولم يكن هناك من كان يسترق النظر إلى الساعة .

كنت مهندس الشحن المناوب فى محرقة بولتون عندما بدأت أتلقى التدريب . أما الآن ، فأنا المسئول عن السلامة فى الشركة ولا أزال أحاول الوقوف على قدمى فى وظيفتى الجديدة ولكنى شاهدت نتائج طيبة من عمل فرق المشاريع . أقوم باستخدام الأعمدة البيانية والمخططات الدائرية فى عملى ، وأنا أبحث عن أرقام الحوادث . وقد ساعدتْ هذه الأدوات فى إلقاء الضوء على المجالات التى لا تزال بحاجة إلى التحسين .

على سبيل المثال ، تعمل لجنة الصحة والسلامة على إدخال وسائل لحماية الرأس فى كل المواقع التى تقع تحت إشرافنا ، وذلك بعد أن أظهرت الأرقام أن هذا المجال من مجالات السلامة قابل للتحسين .

جين ميسن :

جين ميسن إحدى مستشارات الجودة فى مصلحة نفايات مانشستر الكبرى . تشغل جين حاليًا منصب مدير إدارة العمليات وكنت قد طرحت عليها وهى تعمل مستشارة جودة لدى فريق تحسين الجودة المهتم بالحمولة المثلى للشاحنات بعض الأسئلة عن كيفية سير الأمور .

كيف تم اختيارك مستشارة جودة ؟

جين :

يخامرنى شعور بأن اختيارى تمَّ بصفة عشوائية . قلة من المرشحين المحتمل نجاحهم فى هذه الوظيفة قد اختِيروا ، ولكنى لا أعرف المعايير التى تم استخدامها . أظن أن الهدف كان الحصول على مجموعة من مختلف مستويات المؤسسة . لم أكن أشغل وظيفتى الحالية آنذاك ، بل كنت مساعدة إدارية .

ما الذى بقى عالقاً بذاكرتك بخصوص التدريب ؟

جين :

المنهجيات والأدوات والتقنيات على وجه التحديد ، كان التفكير الجماعى والفرز ومخططات إشيكاوا عمليات نالت الأفضلية لدى - فأنا مولعة بها . إن إعداد مخطط إشيكاوا أمر هين جداً ، فأنت تشاهد المخطط وهو يتبلور أمامك ، وتستطيع أن تلحظ الأنماط على الفور . كما أنى لا أزال أذكر جو الصداقة الذى هيمن على التدريب ، لقد كان ذلك ممتعًا ، كما أننا أحسسنا عندما انتهينا منه ، أننا أصبحنا متعلقين ببعضنا البعض .

ماذا حدث بعد التدريب ؟

جين :

لم يحدث شيء ذو بال في البداية . بعد مضيٍ شهرين ، تم تكليفي وتكليف كارول بمشروعين بصفة مستشارات جودة . كنا من بين الأوائل الذين حصلوا على مشاريع ، أحسست أنني أصبحت شخصًا جديداً وكنت جاهزة ذهنيًا ، وقد كان الأمر على درجة من الغرابة وكأنه غسيل مخ .

أعطني فكرة عن المشروع الذي كُلِّفْت به :

جين :

الغرض من المشروع كان تحديد الحمولة المثلى ، وهذا يعني التأكد من أن كل رحلة تأخذ معها الحمولة المثلى خاصة من حيث الوزن . لقد نظرنا جميعًا أنا وجراهام وهو المدير ، وبات وهي قائدة المشروع إلى كل المجالات ذات العلاقة بالموضوع واخترنا شخصًا للفريق . حاولنا اختيار مجموعة جيدة من مختلف مستويات المؤسسة . وبالنهاية فإن الهدف الذي كنا نسعى لتحقيقه يتمثل في تقديم توصيات ذات علاقة بالمصروفات الرأسمالية اللازمة للمعدات ، وبفُرص التحسين التي يمكن أن تطرأ على الحمولات المغادرة ، قمنا بالكثير من هذا العمل ولا يزال المشروع مستمراً .

كيف كان تعاملك مع قائد المشروع ؟

جين :

جيد جداً . سبق أن عملنا مع بعضنا من قبل ، وكان لذلك الأثر الكبير . كنا متعاونين إلى درجة عالية ، وكنا نقوم بالتخطيط قبل الاجتماع ونتعاون على المضي قدمًا بالفريق . كما أنني كنت قادرة على إسكاته إذا لزم الأمر ولكني ولحسن الحظ لم أفعل ذلك دائمًا . لقد استفدنا من تدريب مستشاري الجودة الذي جمعنا ، وقد كان ذلك أساسًا لولادة نوع جديد من المفاهيم .

أى الأجزاء كان الأكثر صعوبة ؟

جين :

أعتقد أن أول اجتماع كان الأكثر صعوبة . ومع أننا كمستشارى جودة نعى دورنا وعيًا تامًا ، إلا أنه ليس من السهل إيصال ذلك للآخرين . فى البداية يصعب أن تقف أمام الحضور وهم جالسون ويتساءلون فى قرارة أنفسهم : "ترى ماذا ستفعل هذه المرأة ؟" ولكن هذا الإحساس سرعان ما يختفى .

أى الأجزاء كان الأكثر سهولة ؟

جين :

إن استخدام الأدوات والتقنيات جعل الأمور على درجة عالية من السهولة ، وهذا هو على حد علمى الهدف الذى صممت من أجله الأدوات .

كيف وجدت منهجية العمل ؟

جين :

اتبعنا منهجية فريق تحسين الجودة والتزمنا بها إلى حد معقول . من المفيد الاستناد إلى شىء ما قبل بدء الاجتماع ومراجعته مع بات ، والمنهجية كانت بمثابة الوثيقة التى يمكن الرجوع إليها فى كل الأحوال . كنا كثيراً ما نرجع إليها فى البداية ، ولكن المسألة أصبحت يسيرة بعد مرور برهة من الزمن . أستطيع أن أقول إننا التزمنا بها بنسبة (٨٠٪) من الوقت ، وكانت مهمتى الأساسية تتمثل فى جعل الفريق يتقدم فى الطريق الصحيح . كان لدينا عضو أو عضوان من ذوى الحضور البارز ، وكان لا بد من السيطرة عليهما ولكنهما ظلا يتعاملان معنا بإيجابية .

هل استخدمت مهاراتك فى مواضع أخرى ؟

جين :

نعم . بعد فترة قصيرة من نهاية التدريب ، بدأت فى وضع نظام خاص بى . جهزت مخطط إشيكاوا مصغّراً وقمت بتحديد سلم الأولويات . لقد أصبحت أفكر بطريقة أكثر منهجية خاصة عند ترتيب الأولويات ، ربما لم أكن أبذل مثل هذا المجهود فى الماضى .

بالى مامان :

كتبت هذه القطعة بالى مامان وهى موظفة لدى مدييشن شافيلد [1] . الأمر المثير حقيقة فى هذا القصة هو أن بالى تعمل فى صلب منظمة لا يتجاوز عددها عن شخصين غير متفرغين . وبغض النظر عن قدرتك على اختيار الفريق ، إلا أن هذا العدد يخلق مشكلة عندما تريد إنشاء فريق مشروع . تتناول بالى بالتمحيص التدريب الذى حصلت عليه بمعية أشخاص ينتمون إلى مختلف المنظمات والطرق التى تتوخاها لوضع المهارات الجديدة التى اكتسبتها موضع التنفيذ .

مدييشن شافيلد :

منظمة مدييشن شافيلد منظمة تطوعية تستخدم متطوعين مدربين على التّوسط فى النزاعات بين سكان الحى ، وهى منظمة خيرية تديرها لجنة إدارة تجتمع مرة كل ستة أسابيع . أما العمليات اليومية ، فيديرها منسقان يحصلان على راتب وأنا إحداهما . كلانا يعمل على أساس غير متفرغ وذلك لمدة ٣٠ ساعة أسبوعية . تتولى مدييشن شافيلد حالياً دعم ٣٥ وسيطًا تطوعياً .

ما سبب اهتمامى بتدريب مستشارى الجودة ؟

اقترح على صديق مطّلع على طبيعة العمل الذى أقوم به أن التحق بهذه الدورة التدريبية . كنت حريصة على التعرّف على البرنامج بصفة خاصة لأنه يحتوى على

١ - (مدييشن شافيلد) Mediation Sheffield .

توازن من حيث العمليات والتطبيقات العملية للمنهجيات وذلك باستخدام الأدوات والتقنيات . فقد كان لهذه الدورة التدريبية علاقة مباشرة بمجالات مسئولياتى الأساسية بما فى ذلك على سبيل المثال تطوير خطط وإستراتيجيات لتحقيق أهداف مدييشن شافيلد ، وكذلك تطوير وتنفيذ إستراتيجيات تمويل إضافية . كان اهتمامى منصباً بصفة خاصة على تعلم المنهجيات ، كما أننى كنت شخصيًا مهتمة بحضور الدروس وذلك انطلاقًا من إحساسى أنها سوف تساهم فى تطويرى الذاتى من حيث العمل الجماعى واستخدام الأدوات والتقنيات .

الدورة التدريبية :

عندما التحقت بالدورة التدريبية ، تبين لى أن أكثرية المندوبين ينتمون إلى منظمات تختلف اختلافًا شديداً عن المنظمة التى أعمل فيها . جاء الكثير منهم من ريل تراك (شركة سكك الحديد) ومن مصلحة نفايات مانشستر الكبرى . انتابنى قلق فى البداية بخصوص إمكانية أن تسيطر على التدريب مسائل ذات علاقة بمجالات أعمالهم ، وألا يكون بيننا سوى القليل من القواسم المشتركة . وضح لى فى البداية أن الجو يغلب عليه نوع من الاستقطاب القطاعى لأن الناس الذين أتوا جماعة كانوا يجلسون مع بعضهم البعض وتربطهم نفس الخلفية . لا مجال لإنكار أننى شخصيًا كنت أرتكب نفس الخطأ وذلك بمحاولتى رصد الأشخاص الذين يشاركوننى فى الخلفية . فى الكثير من الأحيان عندما تذهب لحضور ندوة أو حلقة دراسية ينتمى فيها الحضور إلى خلفيات متشابهة ، فإنك لا تملك إلا أن تتحدث عن القطاع والهموم المعروفة . فالناس يجدون متعة فى الجلوس سويًا واحتساء القهوة وتدخين السجائر والشكوى من وظائفهم . ولكنى فى الحقيقة وجدت فائدة فى مخالطة أشخاص كانوا قادرين على تقديم وجهة نظر مختلفة بخصوص مشاكل متشابهة . لقد كانت هناك جدوى من معرفة أن الآخرين الذى جاءوا لحضور الحلقة الدراسية يصادفون نفس المشاكل فى بيئات عمل مختلفة تمامًا . وقد كان وَضْعُنا كمُقيمين نقطة رائعة وكان له كبير الأثر على الطاقة التى ساهم بها كل منا فى الحلقة الدراسية ، لأننا لم نكن مجبرين على التفكير فى تلك المسائل المُملَّة مثل : الطبخ والتنظيف .

كيف استخدمت مهاراتى ؟

الحقيقة أننى كنت أتطلع بفارغ الصبر إلى الحصول على أعداد كبيرة من الملصقات والشروع فى الفرز والتخطيط . فقد كان فعلاً من السهل الشروع مباشرة فى استخدام الأدوات والتقنيات ، وبدأت باستخدام التفكير الجماعى والفرز الزمنى وذلك بهدف تخطيط مسئولياتى اليومية فى العمل وإدارتها . جنيت فائدة كبرى من هذا العمل لأنه أعطانى فكرة شاملة على متطلبات العمل والأشخاص الذين تربطهم علاقة بالعمل الذى أقوم به ، ومنذ ذلك الحين ، بدأت فى استخدام منهجية التخطيط للنظر فى أولويات مدييشن شافيلد . لقد كان هذا الجانب مفيداً إذ مكّن المنظمة من تحديد الأولويات الآنية والأولويات البعيدة المدى . ومنذ مدة قصيرة ، رجعت إلى الدليل للنظر فى طريقة المشاريع المتتالية وأدوات العرض والتحليل لتسهل على عملية معالجة مشاكل محددة فى عملى .

لقد استخدمت تقنيات العمل الجماعى بضع مرات . كانت هذه التقنيات مجدية فعلاً فى الحالات التى كنت ألعب فيها دوراً تسهيلياً واضحاً ، ولكنها أصعب بكثير عندما لا يكون ذلك الدور محدداً وعندما أكون "عضواً متساوياً" مع أعضاء الفريق .

الخاتمة :

أعتقد أنه على القطاع التطوعى أن يقبل تحديات التسعينيات وذلك بأن يكون أكثر احترافًا فى تخطيطه وتنفيذه وتقديمه للخدمة . ففى مجتمع ينتظر مستوى عال من الجودة - فى المنتج أو الخدمة على حد سواء - فإنه على القطاع التطوعى أن يجهز نفسه للتغيير كى يواصل شق طريقة ، فلم يعد من المقبول أن يتفاعل هذا القطاع مع الأزمات فقط من منطلق ردات الفعل اللاإرادية . أنا لا أزال أتعلم طريقة المشاريع المتتالية ، لكن تدريب مستشارى الجودة قدم لى مجموعة من المهارات التى سوف تساعد مدييشن شافيلد على تحقيق هذه التحسينات .

التدخل :

يتمثل الدور الثالث الذى يلعبه مستشار الجودة فى تقديم المساعدة بخصوص ديناميكية الفريق وفعالية الاجتماعات . إن مسألة ديناميكية الفريق وملاحظة ما يجرى

فى الاجتماع والخروج بنتائج والتصرف بناء على تلك النتائج (بواسطة القيام بتدخلات وإعطاء تغذية مرتدة) - كل هذه المسائل تقع خارج نطاق هذا الكتاب . ومع ذلك ، فإنه من الممكن تقديم بعض التلميحات حول كيفية القيام بتدخلات أثناء الاجتماع ، وأظن أن هذه التلميحات سوف تجعلك صاحب الموقف مع الحذر من اعتبار هذه بديلاً للتدريب المناسب . أقدم شكرى لشريكى فى العمل جون ماك مارش الذى كتب هذه المساهمة :

أريد أن أقدم بعض الأفكار بخصوص الدور الذى يلعبه التدخل . عندما تتدخل فى مجريات فريق يعمل بموجب طريقة المشاريع المتتالية أو فى اتجاهها ، فإن الهدف من التدخل هو قبل كل شىء المحافظة على السير ضمن البناء المنهجى بطريقة فعالة وليس تحسين العمل الجماعى بذريعة أن التحسين شىء جيد . هذا التدخل يتطلب بصفة أساسية توجيه طاقات الحضور فى اجتماع بعيداً عن "نزعات الصراع من أجل البقاء" .

إن التجارب الماضية التى خاضها الناس فى الاجتماعات تقولب نزعات البقاء هذه لتحول الاجتماعات إلى ساحات وغى بدلاً من أن تكون أدوات تلعب دوراً محدداً . فالناس يعتادون الدخول فى الجدل بدلاً من النظر إلى البيانات . كما يتعلمون مواصلة الإلحاح على أفكارهم وتكرارها لأنهم يعلمون إنه ليس هناك مجال آخر يمكن أن تتواجد فيه هذه الأفكار ، وأنه إذا لم يتم التعامل معها فى ذلك المكان والزمان ، فإنه لن يتم التعامل معها أبداً . يتعلم الناس التسليم بضرورة اتخاذ قرارات سريعة لأن تلك الضرورة تفرض نفسها فجأة وبدون سابق إنذار .

تعتبر الكثير من التدخلات التى تُقدَّم أثناء الاجتماعات التى تعقدها مجموعة تعمل فى نطاق طريقة المشاريع المتتالية إشارة إلى أن هناك وجهات نظر تندرج ضمن نزعات البقاء وتلك هى النقطة التى يجب التدخل عندها فى محاولة لتعزيز سلوكيات المشاريع المتتالية . وفيما يلى فكرة عن الأوضاع الشائعة التى عادة ما أقوم فيها بتدخل أثناء الاجتماع .

الأوضاع الشائعة :

كن جاهزاً لجعل الفريق يقوم بما يلى :

- التأجيل : سوف يتم تناول المسألة ولكن فى الوقت المناسب .
- عدم الخروج عن الموضوع : لا يجب الدخول فى أكثر من موضوع واحد من الموضوعات ذات العلاقة فى نفس الوقت .
- خلق توازن بين المساهمات : ليس من حق أى شخص أن يسيطر ولا ينبغى لأى شخص أن يبقى صامتًا كل الوقت .
- الحفاظ على المستوى المناسب من التفاصيل .

تعزيز المبادئ :

هناك نوع ثان من التدخل ويهدف إلى تعزيز مبادئ طريقة المشاريع المتتالية :

- علينا أن نكون متأكدين أن كل فرد من الحضور يفهم فهمًا تامًا المهام التى يجب إنجازها اليوم .
- هل حضر الأشخاص المناسبون لحل هذه المسألة ؟
- هل لى أن أقترح عليكم استخدام هذه الأداة ؟
- هل هناك حاجة لجمع بعض البيانات المتعلقة بهذه المسألة ؟

شبكة المسهِّلين :

وردت هذه المساهمة من تونى فينيجن . يتناول تونى نقطتين بالنقاش فيقدم فى البداية تلميحات حول تشغيل شبكة المسهلين ، وبعد ذلك ، يعرج على بعض الدروس المهمة التى لها علاقة بإدارة شبكة المسهلين .

الهدف من الشبكة :

إذا كنت قد قرأت الكتاب وأصبحت ترفع راية طريقة المشاريع المتتالية ، فمعناه أنك على علم بأهداف الشبكات : إن الناس الذين يقومون بأعمال متشابهة فى أجزاء مختلفة من المنظمة يتشاركون فى المعلومات ويتبنَّوْن أفضل الممارسات . غير أن هناك أهدافًا أكثر تحديداً لمثل هذه الشبكات :

- حصولك على تدريب لعدة أيام .
- يُنتظر منك أن تساعد فى إدخال تحوير على الثقافة التى تعمل بها المنظمة .
- الآخرون يتطلعون لك للحصول على الأجوبة .
- فى أفضل الأحوال أنت قلق وفى أسوئها ، أنت مذعور .
- أنت محتاج إلى دعم من أناس يفهمون مشاكلك .
- أنت بحاجة إلى تعليمٍ وتدريبٍ يقدمه أشخاص يفوقونك معرفة .

الخلفية :

حصلتُ على ترقية لوظيفة جديدة وكان أحد جوانب المسئوليات فيها تطويرُ شبكة المسهلين . كان قد تم إنشاء شبكة على يد زميلة قادرة وماهرة وهى سيلفيا كوتون . وقد سبب الشعورُ بالارتياح العميق الذى أبدته يوم تسليم المسئولية لى إحساساً بالقلق له ما يُبرره .

المسائل اللوجستية :

يمر المرء بأوقات عصيبة وقد تصدر عنه حركات عصبية لا إرادية أو كلمات لا يمكن التفوه بها وذلك للأسباب التالية :

- أعضاء الشبكة موزعون على مساحات مترامية الأطراف (و لا يمكن جمعهم بسهولة) .
- وجود أعداد كبيرة من الإدارات ذات العلاقة .
- موظفو الدوريات .
- استمرار فى إعادة الهيكلة ، تنقل الموظفين من مكان إلى آخر ، تحديث قاعدة العناوين أمر لا ينتهى .
- الاعتذار فى آخر لحظة لضروريات عملية .

كانت مهمة محبطة وصعبة فى ذات الوقت ، ولكنها كانت دائمًا تؤتى أُكلها وتبعث على الرضا . كان أحد مقاييس النجاح هو حضور عدد كبير من المسهلين بانتظام . لكن أحد الأوجه المخيبة للآمال فى الاجتماع كان عدم توفر أعداد كافية من المشاريع يمكن للحضور وضع مهاراتهم الجديدة موضع التنفيذ فيها . وعلى الرغم من ذلك ، فقد لُوحظ أن الأشخاص الذين لم يُكتبْ لهم أن يسهلوا مشروعًا ذا حجم استفادوا من التجربة وطوروا مهاراتهم ، وإذا كان للاجتماعات أن تكون ناجحة ، فإنه لا بد أن يكون محتواها على درجة من الجودة تكفى لإثارة انتباه الحضور وشد اهتمامهم .

تكوين الاجتماعات :

قمت أنا وزميل لى بعملية تفكير جماعى انطلاقًا من عنوان "المسهل الفعال" وذلك بهدف تكوين فكرة عن محتويات الاجتماعات ومن ثم ، استخدمنا الفرز ، وتمكنا على هذا الأساس من تحديد النقاط الرئيسية فى الاجتماع . وإليك بعض الأمثلة :

- التنشيط فى بداية الاجتماع : تجريب أنواع جديدة من التنشيط وطلب اقتراحات من الحضور بهذا الخصوص ووضعها موضع التنفيذ والتجربة .
- آخر المستجدات لدى المسهِّلين : مائدة مستديرة حول المشاريع التى كنا نعمل عليها والحديث عما وُفقنا فيه وما كان يسبب مشاكل ، الحديث عن الأدوات التى استخدمناها والبيانات التى جمعناها .
- حصص فيديو : كل ما كان له علاقة بالجودة بغض النظر عن مستوى تركيزه على الموضوع ، طالما كان مثيرًا للنقاش .
- جلسات لمراجعة كتب .
- الأدوات : تقديم أدوات جديدة وتطوير المهارات .
- دعوة متحدثين : مديرون وقائدو مشاريع وأعضاء فرق وأشخاص يمكن الاستفادة منهم .

الفوائد :

"إذا كنت تريد التعرف على تكلفة التدريب ، انظر إلى كشف الحساب وسترى الأمر أمامك . أما الفوائد ، فإنك لن تعرفها أبدًا" . هذه المقولة للدكتور دامينغ ، ولكننا لا ننصحك بالاستشهاد بها إذا كنت مدعوًا لمقابلة ؛ القصد منها الحصول على وظيفة فى التدريب . المغزى من هذه المقولة هو أن لدى الكثير من الأدلة التى يمكن إدراجها فى شكل نوادر . أنا على يقين أن المشاريع تُدار بطريقة أكثر فعالية وتُفضى إلى نتائج أفضل بواسطة التدريب وبتوفر مسهل ، وأرى أنه عليك أن تجرب الطريقة شخصيًا لتشهد بنفسك مدى تأثيرها عليك .

قراءات إضافية

فيما يلى قائمة فى الكتب التى وجدتها مفيدة ومشوّقة ولكنه لا ينبغى أن ينظر إليها على أنها قائمة كاملة فى المراجع :

The Deming Dimension

المؤلف : هنرى ر . نيف Henry R. Neave
SPC Press, Knoxville, Tennessee, USA
ISBN 0-945320-08-6

أوصى بهذا الكتاب بصفة خاصة إذا كانت لديك رغبة فى المزيد من التعرف على أعمال الدكتور دامنيغ . ألف هذا الكتاب هنرى نيف وهو المرجع الرئيسى المتخصص فى فكر هذا الرجل الفذ الذى أنشأ رابطة دامينغ البريطانية .

Profiles in Quality : Learning from the Masters

المؤلف : لويس أ . سلولتز Louis E. Schultz
Quality Resources, White Plains, New York, USA
ISBN 0_527-76238-5

شيوارت ، دامينغ ، ترييوس ، جوران ، سراسون ، إشاكاوا ، كانو . سوف تجد فى هذا الكتاب فصلاً عن كل من هؤلاء الأساتذة وغيرهم من المتخصصين فى ميدان الجودة ، وهو كتاب شيق وسهل القراءة . يحتوى كل فصل على نبذة عن حياة الشخص وتلخيص لفكره والنماذج الأساسية التى استنبطها .

Fourth Generation Management : the New Business Consciousness

المؤلف : براين ل . جوينر Brian L. Joiner
McGraw-Hill Inc., New York, USA
ISBN 0-07-032715-7

كتاب متميز يسد الهوة بين المسائل الثقافية والتطبيقات العملية تتخلله قصص تُبلِّغ المعنى بوضوح تام .

Self-Assessment for Business Excellence

المؤلفان : دافيد لاسالز و روى بيكوك David Lascelles, and Roy Peacock

McGraw-Hill Book Company, Maidenhead

ISBN 0-07709186-8

أفضل كتاب قرأته حول التقييم الذاتى والنموذج الأوروبى للتميز فى الأعمال .

The Team Handbook (الطبعة الثانية)

المؤلف : بيتر ر . شولتتس و براين ل . جوينر وبربرا ج . سترايبل

Peter R. Scholtes, Brian L. Joiner and Barbara J. Streibel

Joiner Associates Inc., Madison, Wisconsin, USA.

ISBN 1-8844731-11-2

هذا الكتاب – The Team Handbook – يقتفى خطى الكتاب المذكور أعلاه ولكنه يتناول مسائل فرق العمل أكثر من تركيزه على المشاريع . أفلح المؤلف فى المزج بين الفكر النظرى والتقنيات المفيدة بهدف خلق التغيير .

ترجمة المصطلحات الواردة فى الكتاب

العنوان :

A Project-byProject Approach to Quality

الجودة مدخل المشاريع المتتالية

مسميات المنهجيات :

منهجية التخطيط	Planning methodology
منهجية حل المشاكل	Problem solving methodology
طريقة المشاريع المتتالية	Project-by- project
منهجية فريق تحسين الجودة	Quality improvement team methodoloty
منهجية مجموعة القيادة	Steering group methodology
منهجية الشبكة	Network methodoloyg

الوظائف والأدوار :

راعى المشروع	Project champion
المسهل	Facilitator
قائد المشروع	Project Leader
مستشار الجودة	Quality adviser
الإدارة العليا	Senior management

الأدوات والتقنيات :

نظام التصويت ١ – ٢ – ٣	3-2-1 Voting
أعمدة بيانية	Bar chart
التفكير الجماعى	Brainstorming
بيان شبكى	Chart grid
قائمة المراجعة	Checklist
الفرز	Clustering
عينة فرز	Cluster Sampling
مخطط السير التدفقى	Deployment folwchart
مصفوفة التقييم	Evaluation matrix
الشكل	Figure
اللوح المتحرك	Flipchart
المعوقات والمساعدات	Helps and hinders
الرسم التكرارى	Histograms
مخطط إشيكاوا	Ishakawa Diagram
المعنيون الرئيسيون	Key Players
نموذج كانو	Kano Model
المسائل اللوجستية	Logistics
مخطط الحصبة	Measles diagram
تحليل باريتو – مخطط باريتو	Pareto analysis/ Pareto chart
مخطط دائرى	Pie chart
التخطيط الشبكى	Planning grid
ملصقات	Post - it - notes
مخطط السير	Run chart
تحليل النطاق (كلى – جزئى – خارج)	TPN analysis
تقييم إشارات المرور الضوئية	Traffic light assessment

المؤلـف

ريشارد كابر مستشار جودة مستقل يتعامل مع مجموعات مختلفة من العملاء فى القطاعين الخاص والعام . تولى قبل ذلك منصب مدير الجودة فى مؤسسة كبيرة تعمل فى قطاع الخدمات وذلك بعد أن تبوأ مناصب إدارية عليا عدة مرات . طوّر كابر طريقته العملية للتحسين على خلفية تغيرات سريعة وأولويات متضاربة وفى وقت بدأت فيه الجودة تفقد مكانها ضمن خطط الأعمال .

المترجم فى سطور

**** علي الهاشمي بن النوي بن علي رداوي :**

- من مواليد قفصه - الجمهورية التونسية ، فى عام ١٩٥٦م .

*** مؤهله العلمي :**

- حصل على الدكتوراه فى عام ١٩٨٨م .
- التخصص لسانيات تطبيقية جامعة إنديانا - بلو منغتن الولايات المتحدة الأمريكية .
- **عمله الحالي** : أستاذ مساعد - برنامج اللغة الإنحليزية - معهد الإدارة العامة بالرياض .

*** الأنشطة العلمية :**

- صدرت له عدة مقالات وبحوث فى مجلات وجرائد عربية .
- صدرت له مجموعة من القصائد باللغة الإنجليزية فى دوريات وجرائد عربية وإنجليزية .
- قام بمراجعة كتاب «الجدارة فى العمل : نماذج للإداء المتفوق» تأليف «سبنسر وسبنسر وترجمة المهندس أشرف فضيل جمعة» معهد الإدارة العامة .

مراجع الترجمة فى سطور

**** جميل عبدالله منصور الجشى :**

- من مواليد تاروت المنطقة الشرقية المملكة العربية السعودية ١٣٥٧هـ .

*** مؤهله العلمى :**

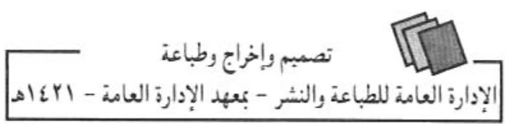
- حصل على الدكتوراه فى الهندسة الصناعية عام ١٩٧٤م ، تخصص الهندسة الصناعية/ بحوث العمليات وهندسة نظم الإدارة ، جامعة بتسبرج ، الولايات المتحدة الإمريكية .

*** عمله الحالى :**

- سفير خادم الحرمين الشريفين فى إيران .

*** الأنشطة العلمية :**

- تقلد عدة وظائف فى الدولة ، كما عين فى مجلس الشورى بالمملكة لكامل الدورة الأولى ونصف الدورة الثانية .
- شارك فى العديد من المؤتمرات والندوات فى الداخل والخارج وعمل فى العديد من مجالس الشركات والمؤسسات .


تصميم وإخراج وطباعة
الإدارة العامة للطباعة والنشر - بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢١هـ

هذا الكتاب

هل مررت بأوضاع شبيهة بالأوضاع التالية ؟

تم تكليفك بالمزيد والمزيد من المشاريع ولم تكن قد حصلت سوى على القليل من التدريب ، وخيل لك أنك تبدأ المشاريع الجديدة من نقطة الصفر ، متَّبعًا طريقة مختلفة في كل مرة .

تم تكليفك للتو بقيادة فريق مشروع ، وها أنت تتساءل : «من أين البداية؟» لمجموعتك أوليات متعددة وليس لها سوى القليل من الوقت أو الموارد - أنت إذًا بحاجة لتحديد بعض المشاريع الحيوية والمضى قدمًا فى تنفيذها .

المؤسسة التى تنتمى إليها دخلت فى مغازلة مع الجودة . لديك إيمان أن الأفكار سليمة وصلبة بيد أنك لا تأنس فى نفسك القدرة على تأمين الربط بين الفكرة من ناحية وإحداث التغيير على أرض الواقع من ناحية أخرى .

هذا الكتاب العملى بكل ما تحمله الكلمة من معنى والذى ألفه ريشارد كابر سيساعدك على التعامل مع هذه المشكلة والكثير من المشاكل الأخرى ذات العلاقة بالجودة ، حيث يقدم كابر فيه إيضاحات دقيقة ومرتبة حول كيفية تحضير وإدارة مشاريع جودة ناجحة ، وطرق إشراك الناس فيها وجعلهم ملتزمين بها ، كما يفسر السبل التى ينبغى اتباعها للخروج بنتائج بناءة من اجتماعات المشاريع ، ويقدم توجيهات* مفصلة حول جمع البيانات واستخدامها ، ووضع خطط تجريبية للأفكار التى تحملها موضع التنفيذ وتعزيز المكاسب التى تحققها .

هذا النص مدعوم بقوائم مراجعة عملية وأطر تنفيذ جاهزة وحالات مأخوذة من صميم الحياة ، وقد أضاف كابر إلى كل ذلك جزءًا يوضح طرق استخدام المناهج المختلفة والوقت المناسب لاستخدام كل منها .

هذا الدليل الشامل لأفضل الممارسات سوف يعود بالفائدة على كل فرد كان مصممًا على تحقيق تحسينات دائمة سواء كان ذلك على المستوى الشخصى أو على مستوى المجموعة أو التنظيم .

ردمك : ٣-٧٣-٠-١٤-٩٩٦٠


تصميم وإخراج وطباعة
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢١هـ